



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**PLAN DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS PARA INCENTIVAR
EL LIDERAZGO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

“AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016

PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER

EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

AUTOR:

BR. DULCE LUCERO CAPUÑAY SÁNCHEZ

ASESOR:

DR. HUGO ENRIQUE HUIMAN TARRILLO

LINEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA

JAEN – PERÚ

2017

PÁGINA DEL JURADO

Dra. Daysi Soledad Alarcón Díaz
Presidente

Mg. Aurelio Ruiz Pérez
Secretario

Dr. Hugo Enrique Huiman Tarrillo
Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Dulce Lucero Capuñay Sánchez, egresado (a) del Programa de Maestría (x) Doctorado () Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 43247082

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

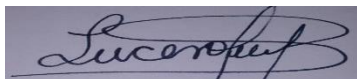
1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **PLAN DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS PARA INCENTIVAR EL LIDERAZGO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016.**
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Administración de la Educación.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Jaén, 25 de Abril del 2017

Firma



Nombres y apellidos: Dulce Lucero Capuñay Sánchez
DNI: 43247082

DEDICATORIA:

Agradezco a Dios, por darme vida, salud y trabajo, para poder hacer realidad con éxito este estudio de maestría. Asimismo a mis padres Alcira y Agustín, por incentivar en mí esas ganas de superación.

Dulce Lucero

AGRADECIMIENTO:

A la Universidad César Vallejo – Sede Jaén, por brindarnos las facilidades y los recursos necesarios para el inicio, desarrollo y culminación del trabajo de investigación.

A todos los estudiantes, padres de familia, personal directivo y docente de la I.E “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, que de una u otra manera nos ayudaron con sus diferentes aportes en el desarrollo de las diferentes acciones que implicó el desarrollo de la investigación.

Al Dr. Hugo Enrique Huiman Tarrillo por su destacable e incondicional apoyo durante la realización de esta investigación y, al mismo tiempo, por darme las orientaciones profesionales oportunas en cada momento que fue necesario.

A todos los profesionales por sus valiosos aportes y contribuciones en el desarrollo de la investigación. Gracias por todo.

La autora

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado.

De acuerdo a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Educación – Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, presentamos la tesis titulada PLAN DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS PARA INCENTIVAR EL LIDERAZGO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016, con el propósito de obtener el Grado Académico de Magíster en Educación con Mención en Administración de la Educación.

El trabajo está estructurado en cinco capítulos como se indica: primer capítulo se refiere al problema de investigación, el segundo al marco metodológico, el tercero a los resultados, el cuarto a la discusión, el quinto a las conclusiones, el sexto a las sugerencias y el séptimo a la propuesta

Confiamos en que sabrán reconocer en forma justa el mérito del presente trabajo de investigación, agradeciéndoles por las sugerencias y apreciaciones que se sirvan hacer al respecto.

Atentamente

La autora

ÍNDICE

Página del Jurado.....	ii
Declaración Jurada	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
I. INTRODUCCIÓN	
1.1. Realidad Problemática.....	11
1.2. Trabajos previos.....	15
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	22
1.3.1. Liderazgo.....	22
1.3.1.1. Definiciones.....	25
1.3.1.2. Estilos de liderazgo.....	26
1.3.1.3. Liderazgo docente.....	29
1.3.1.4. Dimensiones del liderazgo docente.....	34
1.3.2. Plan de estrategias participativas.....	45
1.3.2.1. Definición.....	45
1.3.2.2. Participación colectiva.....	48
1.3.2.3. Comunicación empática.....	50
1.3.2.4. Comprensión social.....	51
1.3.3. Conceptos básicos.....	51
1.4. Formulación del problema.....	52
1.5. Justificación del estudio.....	52
1.6. Hipótesis.....	49
1.7. Objetivos.....	49
1.7.1. Objetivo general.....	53

1.7.2. Objetivos específicos.....	53
II. MÉTODO	
2.1. Diseño de investigación.....	55
2.2. Variables, operacionalización.....	55
2.3. Población y muestra.....	57
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	58
2.5. Métodos de análisis de datos.....	59
2.6. Aspectos éticos.....	60
III. RESULTADOS.....	
3.1. Descripción de los resultaos del Pre Test de Liderazgo por dimensiones.....	61
3.2. Descripción de los resultaos del Post Test de Liderazgo por dimensiones.....	54
3.3. Descripción de los resultaos del Liderazgo Docente en forma general Pre y post test	69
3.4. Descripción de la PRUEBA DE HIPÓTESIS los resultaos del Liderazgo Docente en forma general	71
IV. DISCUSIÓN.....	73
V. CONCLUSIONES.....	79
VI. RECOMENDACIONES.....	80
VII. PROPUESTA.....	81
VIII. REFERENCIAS.....	126
ANEXO 01 ESCALA DE LIDERAZGO DOCENTE.....	134
ANEXO 02 FICHA TECNICA PARA ESCALA DE LIDERAGO.....	136
ANEXO 03 ENCUESTA	139
ANEXO 04 FICHA TECNICA DE ENCUESTA	141
ANEXO 05 FICHAS DE VALIDACIÓN.....	143
CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL NIVEL DE LIDERAZGO	145
ANEXO 06 AUTORIZACION.....	147
ANEXO 07 CONSTANCIA.....	148

RESUMEN

El trabajo de investigación que lleva por nombre “PLAN DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS PARA INCENTIVAR EL LIDERAZGO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016.”, tuvo como finalidad demostrar que es posible mejorar el liderazgo docente aplicando estrategias participativas, desarrollando en los docentes su capacidad para dirigir y comprometer al grupo en el trabajo académico y social. En la investigación la muestra de estudio estuvo representada por la misma población, es decir, 12 docentes de primaria y 20 docentes de secundaria, con un estudio cuantitativo, aplicado - explicativo, aplicándose el pre test y post test con un diseño pre experimental con un solo grupo. Para el procedimiento estadístico de la prueba de hipótesis se utilizó la prueba T-Student. Los resultados demostraron que después de aplicar las estrategias participativas, los resultados del post test son muy significativos, en las dimensiones: Relaciones Interpersonales, Ejercicio democrático, Desempeño profesional, se incrementan significativamente, con un puntaje total general de 63,13 puntos, una desviación estándar de 9,28 y un Coeficiente de variabilidad de 14,70% y se ubican en el nivel Bueno 50 % y con valor de 43,8% en Muy bueno. Lo que queda corroborado con la prueba de hipótesis de 12.9. grado superior al 1.7 de la t tabular, lo que nos permite concluir que existe diferencias positivas entre los puntajes alcanzados, el plan de “ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS”.

Palabras claves: Plan, estrategias participativas, liderazgo y liderazgo docente.

ABSTRACT

The research work entitled "PARTICIPATORY STRATEGIES PLAN TO INCENTIVATE TEACHING LEADERSHIP IN THE EDUCATIONAL INSTITUTION" AUGUSTO SALAZAR BONDY "- JAÉN, 2016.", aimed at demonstrating that it is possible to improve leadership by applying participatory strategies, developing The teachers their ability to lead and engage the group in academic and social work In the research the study sample was represented by the same population, that is to say, 12 primary teachers and 20 secondary teachers, with a quantitative, applied-explanatory study, applying the pretest and posttest with a pre-experimental design with a Group only For the statistical procedure of the test of hypothesis the T-Student test was used. The results showed that after applying the participatory strategies, the results of the posttest are very significant, in the dimensions: Interpersonal Relations, Democratic Exercise, Professional performance, increase significantly, with a general overall score of 63.13 points, a deviation Standard of 9.28 and a Coefficient of variability of 14.70% and are located in the Good 50% level and with a value of 43.8% in Very Good. This is corroborated by the hypothesis test of 12.9. Degree superior to 1.7 of the tabular, which allows us to conclude that there are positive differences between the scores achieved, the "PARTICIPATORY STRATEGIES" plan.

Key words: Plan, participatory strategies, leadership and teacher leadership

I. INTRODUCCIÓN

1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

El liderazgo educativo es un tema mundial que ha cobrado importancia creciente en los últimos años, tanto en la agenda de investigación educativa a nivel internacional, como en las políticas públicas de cada estado. Se encuentra extendida la creencia entre los actores políticos y el público general de que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las escuelas y de la educación que reciben niños y jóvenes del mundo.

Es así como en los países, “se ha producido un cambio en el sistema escolar tendiente a entregar una mayor autonomía a las escuelas en su toma de decisiones, de manera que puedan adaptarse con mayor facilidad a entornos cambiantes y responder a las necesidades de la sociedad actual” (Pont, Nusche & Moorman, 2008). “De este modo, las responsabilidades que atañen a los directores y docentes se han incrementado, así como también las expectativas acerca de su rol. Estos cambios se enfrentan con el desafío de mejorar la calidad de los directores y los docentes, lo que ha obligado a estos países a considerar el liderazgo como un punto de interés central”. (Horn & Marfán, 2014)

“La presencia del liderazgo en la investigación, tiene larga data. Así lo demuestran varios metanálisis realizados internacionalmente, como por ejemplo el de Walters, Marzano y McNulty, publicado en 2003, que recopila estudios sobre la influencia del liderazgo en los resultados académicos de los alumnos, realizados durante 30 años”. (Horn & Marfán, 2014)

Asimismo, en el trabajo que realiza Robinson para, “medir el efecto del liderazgo a partir de investigaciones previamente realizadas, se incorporan documentos a partir de 1978” (Robinson, 2007). “La investigación internacional es convergente al señalar que el liderazgo directivo tiene el potencial de impactar sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes”. (Horn & Marfán, 2014)

En la extensa revisión de estudios que realizan Leithwood et al. (2006), “incorporó investigaciones que analizan cuantitativamente el impacto del liderazgo sobre los resultados académicos, identifican que esta variable explicaría entre un 5% y 7% de la varianza entre escuelas, esto es aproximadamente un cuarto de la diferencia explicada por variables escolares (una vez que se ha controlado por el contexto socioeconómico de los estudiantes)”. “Esto implica que el liderazgo sería la segunda variable al interior de la escuela con mayor capacidad de movilizar los resultados, luego de la labor que realizan los profesores al interior de las salas de clases sólo la enseñanza en clase influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo”. (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008)

Por otra parte, Bardisa (1997) afirma que: “entre director y profesores se da un pacto tácito o **perverso** de no control. Los profesores se refugian en el trabajo sin inmiscuirse en la actividad directiva, para que, a su vez, los directores dirijan la institución prescindiendo del control a los docentes”. “Ambas posiciones legitiman espacios de poder claramente diferenciados en aras de una autonomía **concedida** por los directores, que puede ser autonomía de los docentes, cuando en realidad se omite la participación de estos en los asuntos generales del centro, mientras que al director se le está **impidiendo** colaborar en la mejora institucional, que pasa por el conocimiento de cómo trabaja el currículo del centro”. (Contreras, 2005)

“Entre los grandes retos que enfrenta la educación de hoy para encontrar la calidad es mejorar los sistemas de gestión educacional haciéndolos más incluyentes, participativos y democráticos, planteándose la focalización en la escuela como espacio fundamental de desarrollo y participación social, en esta línea ha hecho algunos esfuerzos. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, en los países sub desarrollados no se han logrado cambios significativos en este sentido”. (Contreras, 2005)

Existen problemas para el desarrollo del liderazgo tanto, del director como la del docente como actores directos para alcanzar mejores aprendizajes. La calidad

de la gestión docente no está asegurada, debido entre otras causas a su escaso liderazgo. Al respecto Arranz (2007), indica que, “los sistemas de garantía de calidad en la educación, tiene limitaciones en función de las exigencias emanadas del Espacio Europeo de Educación”.

“Las instituciones de educación secundaria no han logrado los niveles de calidad que se esperan, tomando en cuenta las dimensiones que contempla dicho concepto: cobertura, eficiencia y equidad” (INEE, 2005). “En la actualidad la calidad es una necesidad imperante en cualquier organización educativa, con mayor razón en las escuelas primarias, debido al impacto social que éstas tienen al cumplir con su función formadora de ciudadanos”. (Namo de Mello, 1998)

La buena gestión escolar y liderazgo docente hace que la educación sea funcional en la vida de los estudiantes, ya que imparte efectividad a los recursos humanos, ayuda a obtener mejores productos, la comunicación, la proyección social y relaciones humanas. Sin embargo, en el Perú, las prácticas de liderazgo del docente aún son incipiente, hay serias deficiencias de desarrollo profesional, de liderazgo, de emprendimientos, de reconocimiento y trascendencia docente. Distintas investigaciones recientes y reportes de evaluaciones externas PISA (2006) afirman que, “un cambio orientado a la mejora de la calidad a través de la gestión docente, se encuentra centrado en su capacidad de liderazgo personal, profesional y social”.

Las instituciones de educación básica regular en Jaén, entre ellas la I.E. “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016 no es la excepción, pues no se han logrado los niveles de calidad que se esperan, tomando en cuenta las dimensiones que contempla dicho concepto: eficiente profesionalismo en procesos curriculares, manejo de recursos, organización, comunicación, manejo de conflictos, ejercicio de la autoridad, marcada por una deficiente relaciones entre docentes y demás sujetos educacionales.

Es notorio en la I.E. “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016. la escasa motivación e interés por mejorar en los docentes, se evidencia desgano

conformismo y escasa proyección hacia los estudiantes y la comunidad, situación que se agrava por una débil convivencia armoniosa. Es evidente que los docentes realizan una regular gestión marcado por su escaso liderazgo y que docentes no están tan comprometidos en el desempeño de labores, alterando las relaciones humanas y generando un deterioro institucional, el mismo que se refleja negativamente en el actuar diario de los alumnos, docentes y directivos.

“Las investigaciones nos demuestran que ***los directores y docentes no toman conciencia de la importancia de su formación permanente***, pues la mayoría de ellos muestran resistencia hacia los programas que los organismos gubernamentales ofrecen y continúan desempeñando su labor a través del aprendizaje por ensayo y error”. (Badillo, 2005, p. 6)

“La gestión debe ir más allá de la administración de recursos financieros, siendo necesario el trabajo en equipo, la responsabilidad y los valores compartidos” (González, 2005). Para Duche (2001) sostiene que, “sucede cuando las personas en las organizaciones no tienen confianza entre los integrantes, pero están en la organización, en la cual no hay el deseo de estar juntos, dando lugar a contradicciones, aparentando estar de acuerdo, de coordinar actividades y convergir en puntos comunes, es decir, una institución sin credibilidad”.

García y Poyato (2009), “manifiesta que frente a estas dificultades en la gestión escolar que incluye al docente, se reconoce como urgente la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la gestión colegiada y participativa, en donde se promueva el liderazgo académico como herramienta de mejora en las instituciones”.

“Es un cambio estructural, pero los recursos no se brindan a tiempo, tanto humanos como económicos, lo cual dificulta el establecimiento y consecución de las innovaciones propuestas por las políticas nacionales que procuran orientar la calidad educativa”. (García, 2011)

1.2. TRABAJOS PREVIOS

Antecedentes Internacionales

Melchor (2001), en su tesis de Post grado: “Los procesos de gestión administrativa y pedagógica. Cochabamba, Bolivia. Llegó a las conclusiones: 1) La gestión administrativa gira en torno a los marcos legales establecidos para el efecto”. Esto significa que, “se mantiene la jerarquía existente: Director del núcleo, Asesora Pedagógica, Docentes y padres de familia. Los dos primeros se convierten en los principales dinamizadores de las actividades educativas y de lo que pasa en el interior del núcleo”. (Melchor, 2001)

Nos parece importante el aporte por cuanto, “para formar una comunidad de aprendizaje, es necesario potenciar una participación, cooperación y coordinación entre los diferentes actores e instancias que intervienen en la red, de manera que éstas se den en forma equitativa entre comunidad”. (Melchor, 2001)

“Todos los actores deben inmiscuirse en la programación, planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de los planes estratégicos a ser implementados, prácticas escolares (administrativas, pedagógicas y organizacionales) que promoverán la cogestión”. (Melchor, 2001)

García y Poyato (2009), desarrollaron la tesis de Maestría denominada: “*La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada. California, Estados Unidos*”. Concluye en lo siguiente: “1) Se reconoce como urgente, en acuerdo con Castelán (2003), la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la gestión colegiada y participativa, en donde se promueva el liderazgo académico como herramienta de mejora. 2) Uno de los principales argumentos radica en que se pretende lograr un cambio estructural, pero los recursos no se brindan a tiempo, tanto humanos como económicos, lo cual dificulta el establecimiento y consecución de las innovaciones

propuestas por las políticas nacionales que procuran orientar la calidad educativa”. (García & Poyato, 2009)

“Con respecto al objetivo general de la investigación, conocer el papel de la gestión escolar dentro de la calidad que logra una escuela de educación primaria, se puede decir que es determinante, ya que los comentarios de todos los participantes apoyan esta idea y después de lo observado se considera acertado”. (García & Poyato, 2009)

“La investigación nos da referencia a la variedad de factores involucrados tanto en la calidad educativa como en la gestión escolar, pareciendo la conjunción de ambas variables que significan una dualidad necesaria, sin embargo, su relación se muestra claramente al conocer el espacio de influencia del trabajo del director en la escuela primaria y por consecuencia la labor del docente trasciende, más aún si es líder escolar”. (García & Poyato, 2009)

Badillo (2005), desarrolló la tesis de post grado: “El director como líder en la gestión educativa y el desafío para elevar la calidad de la educación básica. En Congreso Nacional de Investigación Educativa. Memoria. México: COMIE”. Se realizó una investigación con el objetivo de, “identificar las acciones de formación para directivos, que se han implementado en los ámbitos federal, estatal y local mexicanos, para corroborar si estos han incidido en el hacer cotidiano del director en la institución escolar a partir de ejercer un liderazgo incluyente, participativo e innovador en la gestión educativa, con los distintos actores involucrados en la escuela, como elementos para lograr una educación integral que conduzca a elevar la calidad de la educación”. (Badillo, 2005)

“Como se puede ver, este estudio relaciona las prácticas de gestión con el logro de la calidad, teniendo cierta similitud con la presente investigación. De igual forma, el método elegido en el estudio de Badillo es holístico, utilizando como técnica de recolección de datos la entrevista semi-estructurada, basada en un cuestionario compuesto de preguntas abiertas y cerradas”. (Badillo, 2005)

Pérez (2002), desarrolló la investigación denominada: “Empatía y riesgo para el maltrato físico infantil. País Vasco, España”. El trabajo trata de, “comprobar la existencia de un déficit en empatía en las personas alto riesgo para el maltrato físico infantil. Se analiza esta cuestión desde la perspectiva disposicional (tendencia de las personas a mostrar reacciones empáticas) y desde la perspectiva situacional (respuesta empática de las personas ante condiciones concretas)”. (Pérez, 2002)

Concluye que existe relación entre la empatía y agresividad. A menos empatía mayor posibilidad de agresividad entre los estudiantes y sus tutores.

Los resultados muestran que las personas alto riesgo, en comparación de las personas bajo riesgo para el maltrato físico infantil, presentan puntuaciones significativamente inferiores en diversos instrumentos de empatía disposicional.

Asimismo, los resultados mostraron una interacción significativa entre el estatus de riesgo para el maltrato físico infantil y el género de los participantes indicando que padres y madres alto riesgo podrían presentar problemas diferentes en su respuesta empática.

Pérez (2010), desarrolla la tesis de maestría denominada: “*Administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la Escuela Normal Mixta Pedro Nubio*. Tegucigalpa, Honduras”.

Llega a la conclusión que el estilo de liderazgo del director se caracteriza por presentar conductas de respeto a cada uno de los administrados, así como motivación y habilidades para el conocimiento y deposito en ellos confianza, autoridad, apoyo y reconocimiento a su labor.

La investigación demuestra que el estilo de liderazgo influye significativamente en las motivaciones, la autoridad, el reconocimiento y la asunción de roles de las personas que forman parte de la institución.

Antecedentes nacionales

Zárate (2011), desarrolló la Tesis de Maestría con mención en Administración de la Educación Universitaria denominada: “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia - Lima”. “El objetivo fue establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia – Lima”. (Zárate, 2011)

De la investigación realizada se concluye que: “la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto” (Zárate, 2011). “El desempeño docente con las dimensiones profesional, personal y social según los alumnos resultan de acuerdo a la estadística arroja que el Chi cuadrado es de 26.39 y se considera alto”. (Zárate, 2011)

“De igual manera se concluye que existe un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa. Existe una dependencia”. (Zárate, 2011)

Joo (2004), desarrolló la investigación para obtener en post grado de Magíster en Gestión, denominada: “Análisis y propuesta de gestión pedagógica y administrativa de las TICs, para construir espacios que generen conocimiento en el Colegio Champagnat. Lima”.

Concluye que: “1) Desde el punto de vista administrativo se sugiere una capacitación masiva con un manual y una etapa de práctica donde los mismos profesores evalúen sus capacidades”. (Joo, 2004)

Desde nuestro punto de vista, una buena gestión docente y su liderazgo trascienden siempre y cuando cumpla con los rasgos de un buen profesional, para ello tiene que capacitarse constantemente, de tal manera que sea capaz de autoformarse, autocapacitarse y autoevaluarse.

Alcaide (2002), desarrolló la Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación, denominada: “Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores”. En ella concluye que: “1) No es lo mismo dirigir instituciones cuyas tareas rutinarias y mecánicas se pueden predecir, que dirigir instituciones educativas cuyo trabajo supone un alto nivel de creatividad, improvisación, ambigüedad, riesgo o tensión encontramos que el liderato transformacional tiene sus raíces en la socialización, por lo tanto su práctica no es exclusiva de las mujeres, puesto que los resultados 236 son beneficiosos tanto para la directora o el director, como para el instituto superior”. (Alcaide, 2002)

A partir de estas conclusiones, “es posible establecer lineamientos para mejorar los estilos de gestión en el marco de una dirección de estilo situacional con visos transformacionales. Estos lineamientos serán estructurados en base al análisis de indicadores estudio teniendo en cuenta los comportamientos personales y la complementariedad desde la perspectiva de género”. (Alcaide, 2002)

Arévalo (2011), desarrolló la tesis denominada: “Clima escolar y niveles de interacción social; en estudiantes de secundarios del Colegio Claretiano de Trujillo”. Concluye que: “los alumnos secundarios que son aceptados por su grupo se muestran más interesados por las actividades de la clase, participan y disfrutan del

ambiente del aula, que aquellos que son rechazados; de este modo, difieren significativamente en el área de Implicación del Clima Social Escolar”. (Arévalo, 2011)

“Ello demuestra que los estudiantes secundarios que son aceptados por sus compañeros de aula, se muestran más amistosos con sus pares y disfrutan trabajando juntos en sus tareas, en mayor medida que los rechazados; existiendo de este modo diferencias significativas entre ambos grupos en el área de Afiliación del Clima Social Escolar”. (Arévalo, 2011)

Campos (2007), desarrolló la tesis de Maestría: “Propuesta de estrategias para la participación social en el mejoramiento de la gestión institucional en la institución educativa Jaén de Bracamoros, de la Ciudad de Jaén - 2006, en la Universidad Cesar Vallejo – Trujillo”. Tiene como objetivo general: “Contribuir con el mejoramiento de la Gestión Institucional en la institución educativa **Jaén de Bracamoros** de la ciudad de Jaén, mediante la propuesta de estrategias, para la participación de las instituciones públicas locales” (Campos, 2007), y al término de su investigación concluye señalando que, “la Gestión Institucional que se desarrolla en la institución educativa está focalizada en el ámbito interno, faltando mayor proyección y trascendencia hacia la comunidad y que las normas institucionales establecen la participación de las instituciones y organizaciones de la sociedad civil en la gestión institucional”. (Campos, 2007)

Creemos que liderazgo docente es trascendente si se proyecta en su dimensión social comunitaria, caso contrario es limitada como lo demuestra la investigación.

Ramírez (2006), realizó una investigación sobre la “Evaluación integral del desempeño profesional de los docentes de Educación Secundaria de menores de la UGEL N° 06 de Lima para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y educación”; trabajó con una muestra de 55 docentes que se consideró del universo

de 700 profesores de secundaria. Siendo además encuestados los padres de familia y alumnos de las 5 instituciones educativas.

El autor llega a las conclusiones: “1. En la autoevaluación más del 50% de los docentes consideran su trabajo como excelente y muy bueno. 2. En la encuesta de opinión de los alumnos más del 50% de los alumnos consideran que el docente tiene las dos alternativas, un buen y muy buen desempeño. 3. En la encuesta de opinión de los padres de familia el 45% está totalmente de acuerdo con el desempeño de los docentes, el 45% parcialmente de acuerdo y el 10% en desacuerdo con el desempeño de los docentes”. (Ramírez, 2006)

Con la investigación se descubre que aún los docentes no asumen un buen desempeño, generado entre otras causas por su limitado liderazgo

Calderón (2009); en su tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Investigación y Docencia, titulada: “Estrategias afectivas para desarrollar habilidades sociales (comunicación, asertividad y empatía) en el área de Persona Familia y Relaciones Humanas en los estudiantes del primer grado de educación secundaria de la I. E. **Alfonso Villanueva Pinillos** ex Agropecuario. Jaén. Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – Perú”.

La investigación consistió en: “diseñar y aplicar estrategias afectivas las mismas que redujeron los niveles de actitudes que perjudican las relaciones e interacciones sociales de los estudiantes, logrando mayor interés por el desarrollo de habilidades sociales y asumir una comunicación fluida y coherente; seguridad y confianza para tomar decisiones asertivas y asumir actitudes empáticas para comprender los sentimientos y emociones de los demás”. (Calderón, 2009)

Creemos que el liderazgo docente es posible si desarrolla buenas relaciones humanas y valores que le permiten vivir en convivencia armoniosa con los demás. Las relaciones interpersonales constituyen una dimensión del liderazgo docente.

Rodríguez (2006), realizó la investigación sobre la “Percepción de los Estudiantes de Enfermería sobre los Estilos de Liderazgo de los docentes del departamento académico de enfermería de la UNMSM diciembre 2005”. Trabajó con una muestra de 147 estudiantes obtenida mediante el muestreo probabilística estratificado aleatorio simple de los 5 años de estudios del universo de 490 estudiantes de enfermería.

Señala las siguientes conclusiones: “1. Que existe un porcentaje considerable (53%) de estudiantes que tienen una percepción desfavorable sobre los estilos de liderazgo de los docentes. 2. También concluye que existe un gran porcentaje de estudiantes que considera desfavorable las características de los estilos de liderazgo de los docentes como 74% en comunicación, 58% en relaciones interpersonales, 72% al trabajo en equipo y 71% en el desarrollo de potencialidades”. (Rodríguez, 2006)

El liderazgo ayuda a los profesores a asumir mejor sus roles. Significa que hay autoridad compartida, buen clima para unir esfuerzos y asumir retos que superen las dificultades de aula y escuela.

1.3. TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA

1.3.1. LIDERAZGO

“El liderazgo en términos generales ha sido conceptualizado de múltiples maneras. Frecuentemente se encuentra presente en la investigación internacional la idea de que el liderazgo tiene que ver con influencia”. (Horn & Marfán, 2014)

Hellriegel (2005), expresa que, “el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos”.

Así, “el liderazgo consistiría en la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes” (Horn & Marfán, 2014). Siguiendo a Leithwood, Day, Sammons y Hopkins (2006), “el liderazgo se caracteriza por fijar un **norte** para la organización, y tener la capacidad de movilizarla en esa dirección”.

Si a este **liderazgo** le agregamos la palabra **educativo**, entonces podemos complementarla definición y tomando las palabras de Robinson (2009), decir que: “el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes”. (Robinson, Hohepa & Lloyd, 2009)

“De esta manera, el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido”. (Horn & Marfán, 2014)

Ander-Egg (1997), afirma que: “el liderazgo es la función realizada dentro del grupo por el líder, en algunos casos con ribetes carismáticos”. “Existen diferentes formas de liderazgo según las situaciones y tareas: una persona puede ser líder en un grupo y seguidor en otro. Se puede ejercer influencia en un determinado campo o para la realización de una tarea y no ejercer ninguna influencia de liderazgo en otros ámbitos de actuación”. (Zárate, 2011)

Leithwood Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006), “señalan que lo propio del liderazgo es establecer consensos amplios en torno a metas significativas para la organización y hacer todo lo necesario, empujando

y apoyando a las personas para movilizarlas en esa dirección”. “En la actualidad enfatizan la noción de liderazgo distribuido dando a entender que se trata de una función que debe ser compartida por diferentes actores de la comunidad escolar, más allá de su posición formal”. (Horn & Marfán, 2014)

“Esto significa adicionalmente que el liderazgo es fluido, en el sentido que quienes son líderes y están en la posición de influir, también pueden en otro momento ser sujetos de influencia”. (Horn & Marfán, 2014)

La investigación de López (2008), “introduce un nuevo elemento, pues intenta confirmar la hipótesis de que la gestión escolar influye indirectamente en la calidad, en la medida en que impacta en otros actores, especialmente los docentes”. “Este impacto se mide con un par de variables mediadoras, las cuales son (i) satisfacción de los docentes y (ii) resultados percibidos por directores y docentes sobre el logro de objetivos”. (Horn & Marfán, 2014)

A su vez, López (2008), “desglosa la gestión escolar en 5 dimensiones, las cuales pueden tener efectos diferenciados sobre las variables mediadoras. Las dimensiones son: liderazgo, planificación y estrategia, gestión de personal, recursos y procesos”.

Teniendo en cuenta que Marcelo y Cojal (2002) en su libro Gestión Educativa, definen que: “el liderazgo es el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección

hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, prioritariamente por medios no coercitivos”.

“Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el caos de las rutinas cotidianas”. (Horn & Marfán, 2014)

Chiavenato (1986), citando a Knickerbocker define en términos de dinámica del comportamiento humano, como: “el liderazgo es función de las necesidades existentes en una situación dada y consiste en la relación entre un individuo y un grupo”. “En relación funcional solamente existe cuando un líder es percibido por un grupo como detector de medios para la satisfacción de sus necesidades”. (Chiavenato, 1986)

“Así seguirlo puede ser para el grupo un medio de aumentar la satisfacción de necesidades o de evitar su disminución. El líder surge como un medio para la consecución de los objetivos deseados por un grupo”. (Chiavenato, 1986)

Por otro lado, Rodríguez (2007), en su libro: “Gerencia Educativa define al liderazgo como una acción que abarca sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de relaciones humanas”. “Así, en sus resultados, encuentra que, de estas cinco, liderazgo, recursos y procesos; generan un efecto directo sobre la percepción que tienen directores y docentes respecto del logro de objetivos”. (Rodríguez, 2007)

“Paralelamente, las dimensiones liderazgo y gestión de personal, presentan una incidencia directa en la satisfacción de los docentes, en

tanto que esta última variable (docentes satisfechos), también es responsable de que se perciba que los objetivos han sido logrados". (Rodríguez, 2007)

Es decir, no sólo las dimensiones de gestión escolar inciden sobre las mediadoras, sino que también la variable mediadora: a) incide sobre la variable mediadora, finalmente; b) es la percepción de los docentes y director de que los objetivos se logran lo que tiene efectos directos sobre la calidad percibida, que es la variable dependiente . (Rodríguez, 2007)

1.3.1.2. Estilos de liderazgo

Garay, al igual que López (2008), "considera el liderazgo como un elemento de influencia indirecto. Tal como en otras investigaciones presentadas anteriormente, estudia la relación entre características que definen estilos de liderazgo y calidad de los resultados".

Aunque el estudio entiende el liderazgo como un factor de influencia conformado por 7 elementos (algunos tomados de la teoría transformacional y otros de modelos de management), mediante un análisis factorial, estos elementos de influencia se reducen a cuatro: consideración individual; carisma; estimulación intelectual e inspiración; planificación y supervisión, los dos primeros provenientes del liderazgo transformacional y los dos últimos de las teorías de management . (Horn & Marfán, 2014)

Munch (2002), por su parte nos dice que: "el estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o

el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia”.

Antes de continuar, es necesario aclarar que, “los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero que, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra”. (Munch, 2002)

“Tras la aplicación del método de ecuaciones estructurales, el modelo causal resultante, muestra que las dimensiones provenientes del liderazgo transformacional son centrales e inciden en las dimensiones de management” (Munch, 2002). “Las variables estimulación intelectual e inspiración, a la vez, inciden en la participación de la comunidad en la gestión (variable mediadora)”. (Munch, 2002)

“Finalmente, los resultados de aprendizaje medidos por SIMCE son afectados por la participación que generan los líderes y por su capacidad de planificación y supervisión”. (Munch, 2002)

El trabajo de Thieme (2005), “se ha interesado por contrastar prácticas que son propias de un liderazgo transformacional con aquellas que provienen de uno transaccional (tomando como referencia los modelos teóricos que revisa su investigación)”.

En los trabajos realizados por Majluf (2008) o Garay (2008), “los estudios se realizan desde una visión transformacional del liderazgo”.

Por su parte, Volante (2008), “toma un tercer estilo de liderazgo: el instruccional, que es aquel en el cual el director se avoca al ejercicio de prácticas pedagógicas a diferencia del transformacional, donde lo sustantivo es la motivación del cuerpo docente y la cultura organizacional, o el transaccional, donde lo que prima es la fijación de sistemas de incentivos”.

Se plantea una conducta del docente como líder, la cual varios autores, entre ellos Robbins (1996), “se identifica con el término estilo de liderazgo, entendiéndose éste como la manera particular utilizada por

una persona para dirigir a los demás y dependiente de la personalidad, se puede percibir que cada docente tendrá uno o varios estilos de liderazgos, los cuales redundarán tanto en su desempeño como el de los estudiantes”.

“Con respecto a los líderes Democráticos; son individuo que proporcionan consideración individualizada y estimación intelectual, además poseen carisma y el colaborador interactúa por motivación extrínseca e intrínseca”. (Ponce, 2008).

“De igual manera en la educación, también el docente exhibe características de este estilo, pues influyen en el estudiante cuando logran convencerlo en libertad para que lo sigan, en esta relación se ejerce una influencia personal, pues el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca”. (Ponce, 2008)

“Es decir, el docente conduce a una comunicación de mayor valor en sus estudiantes; porque existirá más confianza, lealtad y deseos por trabajar por una misión que valga la pena”. (Ponce, 2008)

“Todo lo anteriormente expuesto, plantea la necesidad de liderazgo democrático del docente que influya e incentive al estudiante a través de la motivación”. (Ponce, 2008)

Definiéndose motivación según Bateman y Snell (2001), “las fuerzas que dan energía y sostienen las fuerzas de una persona”.

“En este mismo orden de ideas, la motivación es la disposición y esfuerzos hacia un propósito con la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. (Ponce, 2008)

Por otro lado, Robbins (1999), “también establecen tres tipologías de liderazgo: autocrático, laissez - faire y democrático y analizan su influencia en los rendimientos de los alumnos. El líder autoritario o autocrático es directivo y controlador; el líder laissez - faire deja que el grupo funcione a su aire sin implicarse”.

Ball (1989), “identifica al respecto tres estilos de liderazgo, que finalmente se desdoblán en cuatro: interpersonal, administrativo,

político-antagónico y autoritario; los cuales *representan formas de solución del dilema político básico con que se enfrenta el director en una escuela*". "Cada uno de estos estilos tiene una disposición diferente frente a la participación y las acciones de oposición dadas en la escuela". (Ponce, 2008)

Como una propuesta diferente surge la Teoría Socio crítica del liderazgo. Esta teoría sostiene que, a diferencia del estudio tradicional sobre las organizaciones productivas, las escuelas deben ser estudiadas teniendo en cuenta que en ellas coexisten la diversidad de metas, las disputas ideológicas, la diversidad de fuentes de poder, entre otros aspectos que no siempre se visualizan desde otros enfoques de liderazgo . (Ponce, 2008)

"Por este motivo, desde esta teoría los estilos de liderazgo son más bien expresiones de lucha por la conquista y el mantenimiento de la estabilidad política dentro de la organización, usando para ello recursos como compromisos, negociaciones, transacciones e incluso amenazas, presiones y tratos secretos". (Ponce, 2008)

1.3.1.3. Liderazgo docente

De acuerdo con Leithwood, Harris, y Hopkins (2008), "en el ejercicio de su rol, los líderes exitosos ejecutan el mismo repertorio de prácticas básicas, que, si bien tiende a ser común, es sensible a los contextos". "Estas prácticas de liderazgo, sin embargo, no se asociarían de manera "directa" con los aprendizajes de los estudiantes, sino más bien **indirecta** ya que estarían intermediadas por el efecto que producen en el trabajo de los profesores". (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008)

“En otras palabras, las prácticas de liderazgo afectan de manera directa en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo (a nivel de escuela y de aula) de los profesores, lo que se traduce en un mejor o peor desempeño docente, el cual a su vez afecta la calidad del aprendizaje de los estudiantes” (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008). Siguiendo a Leithwood et al. (2006), “estas prácticas básicas y comunes de un liderazgo eficaz se agrupan en cuatro grandes dimensiones”:

1. “Establecer dirección: Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas”. (Leithwood, Harris & Hopkins, 2006)
2. “Rediseñar la organización: Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades”. (Leithwood, Harris & Hopkins, 2006)
3. “Desarrollar personas: Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resistencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas”. (Leithwood, Harris & Hopkins, 2006)
4. “Gestionar la instrucción: Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases”. (Leithwood, Harris & Hopkins, 2006)

Thieme (2005), “por su parte, estudia la influencia del liderazgo sobre el desempeño escolar, considerado el desempeño escolar como la percepción de docentes y directores sobre eficiencia, esfuerzo extra y satisfacción con la escuela”. En este estudio, “por primera vez se introduce una concepción de resultados que, a diferencia de los presentados anteriormente, difiere de los logros obtenidos en las pruebas estandarizadas”. (Thieme, 2005)

La investigación de Thieme (2005), “muestra que ese desempeño escolar es significativamente mayor cuando los líderes son mejor evaluados, que cuando obtienen baja puntuación en la encuesta”.

“Además, desarrolla un modelo de liderazgo, en el que aparecen como factores que influyen sobre el desempeño escolar: la influencia idealizada; la motivación por inspiración; la consideración individualizada, la estimulación intelectual; recompensa contingente; dirección por excepción activo; dirección por excepción pasivo; y dejar hacer”. (Thieme, 2005)

“Entre ellos, el elemento que más incide es la influencia idealizada del líder, esto es, que sea visto con respeto y confianza, asociado a altos estándares éticos y morales”. (Thieme, 2005)

“El docente como recurso humano indispensable del proceso enseñanza aprendizaje, muestra en oportunidades grandes debilidades, siendo una de ellas el liderazgo, puesto que éste se ve a sí mismo como trasmisor de conocimientos y no como un guía a través del cual se modelan actitudes y conductas” (Thieme, 2005). “Por ello los docentes deben mejorar la capacidad de liderazgo y hacer que las instituciones de educación desarrollen los valores culturales necesarios para ser más efectivos en la formación de las generaciones”. (Thieme, 2005)

Bravo, Alminagorta, Cajavilca y Cornejo (2006), “señalan que actualmente, la competencia, el profesionalismo y la dedicación que se nos exigen, hace que recaiga en el docente una gran responsabilidad”. “Que los estudiantes, las niñas y los niños comprendan lo que hacen depende en gran parte del trabajo que les damos, es decir, como los motivamos, como les presentamos los contenidos, como los organizamos, entre otras acciones que trasciende el desempeño docente”. (Zárate, 2011)

“Todas estas interacciones se basan en la actividad conjunta que debemos realizar con ellos, ya que entendemos que la enseñanza y el aprendizaje son un proceso de construcción compartida” (Zárate, 2011). “Por consiguiente, es primordial que el docente asuma un nuevo rol que implica una serie de funciones a realizar, entre ellas el asumir un verdadero liderazgo en sus diferentes dimensiones de desempeño”. (Zárate, 2011)

Destacan entre ellas: “Planificar actividades de aprendizaje que respondan a los intereses de los estudiantes, propiciar un ambiente de respeto y confianza, promover canales de comunicación, valorar el esfuerzo de los estudiantes, estimular la creatividad e innovación, tener en cuenta las aportaciones de los estudiantes, compartir y delegar autoridad, así como proyectarse hacia el entorno de la escuela para ejercer su rol de promotor social”. (Zárate, 2011)

“Ante tal situación, se hace necesaria la insistencia de actuación del docente con características de líder; entendiéndose como tal la capacidad de influir en un grupo para que logren las metas” (Zárate, 2011). “De lo planteado, se desprende la necesidad de profundizar en la teorización del liderazgo por cuanto involucra un proceso de influencia, es decir, el docente ejerce una influencia decisiva, ya sea consciente o inconscientemente, en lo que los estudiantes quieren saber y sepan pensar, pues éste es percibido generalmente como un modelo a seguir”. (Zárate, 2011)

García y Poyato (2009), “reconocen como urgente, en acuerdo con Castelán (2003), la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la gestión colegiada y participativa, en donde se promueva el liderazgo académico como herramienta de mejora”.

Valdivia (2003), “señala que el liderazgo del docente es la tarea de poner en acción a personas para la consecución de un objetivo común”.

“Para lograrlo es preciso que las metas hayan sido fijadas de común acuerdo, solo así es posible despertar el interés en su realización y la motivación para trabajar juntos hasta conseguir lo propuesto”. (Valdivia, 2003)

“El líder debe comprender que, para generar el ambiente adecuado para un esfuerzo creador común que conduzca a la cabal realización de las tareas propuestas, es necesario que los participantes compartan la estructura del objetivo, y acepten los métodos y sistemas de trabajo”. (Valdivia, 2003)

Para García y Poyato (2009), “el actor escolar que se encuentra en relación directa con los alumnos y con su proceso de aprendizaje es el docente, él es el responsable de dar seguimiento a los programas de estudio, orientando las actividades hacia el logro de los propósitos educativos del nivel”.

“Dentro de la escuela, los docentes juegan un doble papel, consistente en ser profesional y asalariado a la vez dando características muy particulares a su función cotidiana como trabajador al servicio del Estado. De tal forma que es el promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo”. (García, 2011)

“Los docentes de educación básica deben obtener su preparación profesional en las Escuelas de Educación superior, en los institutos superiores pedagógicos y universidades, las cuales legalmente son las encargadas de ofrecer las licenciaturas correspondientes para impartir clases en educación básica” (García, 2011). “Los cursos de actualización que pretenden fortalecer los conocimientos de los maestros, además de integrarlos a las innovaciones tecnológicas de la nueva época”. (García, 2011)

“Los docentes realizan la función social de educar a las nuevas generaciones en respuesta a la designación que el pueblo peruano ha

depositado en ellos, por lo que se encuentran en la obligación de rendir cuentas de sus acciones a aquellos que les han brindado su confianza, a la sociedad que ha tenido a bien enviar a sus hijos a las escuelas” (García, 2011). “Siendo la escuela, la instancia inmediata con la cual se involucra y se debe, la misma que está dirigida por el director o directora”. (García, 2011)

“En la nueva cultura escolar, que propone una visión más amplia de los conceptos de calidad y gestión, se pretende que los docentes jueguen un papel más dinámico dentro sus escuelas, de manera que no estén esperando las respuestas a sus problemas desde fuera, sino que sean ellos mismos quienes propongan las posibles vías de solución, participando activamente desde y en su propio contexto”. (Murillo, 2003)

1.3.1.4 DIMENSIONES DEL LIDERAZGO DOCENTE

a. Las relaciones interpersonales

Marcelo y Cojal (2007), definen a las relaciones interpersonales como el “conjunto de nexos y vinculaciones sobre las cuales se construye las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa. Soporte macro institucional, eje y sustento del sistema organizativo”.

“La organización no es otra cosa que la trama de relaciones establecidas entre sus miembros. Destacan las actitudes y el trato personal que se establece entre los miembros de la comunidad educativa, así como las vinculaciones y la comunicación técnico profesional ligada a los desempeños, destacando los nexos funcionales y la relación propiamente educativa” (Marcelo & Cojal, 2007). “Por lo consiguiente sus componentes sustantivos son las personas o agentes organizacionales y sus vinculaciones a través de la comunicación”. (Marcelo & Cojal, 2007)

Así mismo Marcelo y Cojal (2007), existen factores que apoyan el mejoramiento de las relaciones interpersonales:

“El respeto. Trato considerado y cortés que se dispensa a los demás, deferencia y aceptación de formas de pensar y actuar divergentes” (Marcelo & Cojal, 2007). “La confianza. Fe en las capacidades y en lo que pueden hacer los demás, confiabilidad en quienes nos rodean” (Marcelo & Cojal, 2007).

“La valoración de los demás que integran la escuela. Generosidad con las cualidades de los demás, reconocimiento de las conductas valiosas y actitudes positivas de quienes comparten responsabilidades”. (Marcelo & Cojal, 2007)

El buen trato para Barudy (2000) “El bienestar es el resultado de un proceso complejo, basado en una práctica de buenos tratos. Por tanto, se trata de construir contextos de confianza y seguridad”. “Se define en las relaciones con otro y se refiere a las interacciones que promueven un sentimiento mutuo de reconocimiento y valoración. Son formas de relación que generan satisfacción y bienestar entre quienes interactúan”. (Barudy, 2000)

“Para que haya buen trato es necesario que las personas deban: Expresar todos los días amor con palabras y caricias, escuchar siempre con atención y creer en lo que dicen, aceptarlos como son, no olvidar que son menores de edad, reconocer sus cualidades”. (Barudy, 2000)

“Así se fortalecerá su autoestima y confianza, ayudarlos a resolver los conflictos mediante el dialogo y facilitarles que lleguen a acuerdos de sana convivencia, dedicarles tiempo para la diversión” (Barudy, 2000); “jugar siempre con ellos, enseñar con el buen ejemplo, estimular el aprendizaje valorando sus logros, conocer, enseñar y respetar los derechos de los menores de edad, para garantizar su cumplimiento y

dialogar permanentemente y fortalecer en ellos los valores". (Barudy, 2000)

Actitud asertiva

Según Abarca, Marzo y Salas (2002) "su papel mediatizador redunda en la adquisición de aprendizajes significativos, en el desarrollo emocional y en la convivencia pacífica de los discentes dentro y fuera del aula; pero también en la emocionalidad del propio docente y la eficacia de su labor".

"Los aprendizajes de los niños son motivados con afectos y consideraciones que reciben de sus padres y maestros. Aunque esta es una característica universal, es particularmente cierta en el caso de los niños". (Abarca et al., 2002)

"La carencia de afecto no solo puede poner en riesgo la vida misma de los niños; también en el campo del aprendizaje se observan resultados desastrosos e irreversibles". (Abarca et al., 2002)

b. Ejercicio democrático

Manejo de conflictos. Los conflictos resultan de la incompatibilidad de las necesidades e intereses de los distintos actores sociales. Jares (2000), define al conflicto como: "un tipo de situación en la que las personas o grupos sociales buscan o perciben metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes". Es decir, "el conflicto es, en esencia, un fenómeno de incompatibilidad entre personas o grupos". (Jares, 2000)

"Es por ello que el actual nivel de violencia en el mundo hace cada vez más indispensable la búsqueda de mecanismos que ayuden a resolver los conflictos sociales por medios pacíficos". (Jares, 2000)

Ramírez (2008), “la resolución de conflictos es una técnica, ensayada por profesionales experimentados que representan a las partes en disputa a cualquier nivel (individual-interestatal) que ofrecen una vía alternativa para cada parte que desde su punto de vista puede favorecer la resolución del conflicto en todas sus facetas y dominios”.

También se ha definido como un enfoque no jerárquico, no directivo y que no hace juicios, que da lugar a un proceso de participación en el que todas las partes en un litigio determinan juntas en qué consiste éste, con ayuda de técnicas de apoyo, y llegan a su resolución, de modo que todas ellas se encuentren en una situación en la que puedan aprovechar al máximo la totalidad de sus valores. La finalidad de la resolución de conflictos es llegar a una solución válida de un conflicto sin pasar por la coerción . (Mata, 2013)

De acuerdo a Rodríguez (2004), “la diversidad es la base del conflicto. Los desacuerdos siempre pueden ser productivos, si se desarrollan sobre la base del dialogo y el respeto a las nuevas ideas, sin embrago cuando las diferencias desafían con destruir las bases que sostienen a un equipo. Es por ello, necesario conocer cómo manejarlo los conflictos con eficiencia”:

“Encontrar los puntos en común. Recuérdeles que están en el mismo equipo, y que buscan un mismo objetivo, ubíquelos sobre la misma ruta sin acudir a asuntos relacionados con rasgos de la personalidad de los involucrados”. (Rodríguez, 2004)

“Identificar el origen del conflicto. Cuanta más información tenga sobre el desacuerdo, más útil será a la hora de resolverlo”. (Rodríguez, 2004)

“Generar compromiso. Los objetivos pueden ser compartidos, pero el método para alcanzarlos puede variar en cada persona. El consenso puede ser la mejor vía para avanzar”. (Rodríguez, 2004)

“Estimular la cortesía corporativa. Las demandas bruscas pueden ser excluyentes y peor aún contagiosas y afectar todo el clima laboral”. (Rodríguez, 2004)

“Mirar más allá del incidente. Hacia atrás puede encontrar que el actual desacuerdo puede ser solo una manifestación de diferencias personales, y hacia adelante donde la discordia puede ser minimizada por la expectativa del futuro”. (Rodríguez, 2004)

“Encontrar bases para el acuerdo. Los miembros del equipo pueden no estar de acuerdo con cada punto de vista del otro, pero necesitan algún punto de partida para el debate. Pídales reconocer la diferencia en opinión y que cada uno exponga la forma de cerrar la brecha”. (Rodríguez, 2004)

“Enfrentar en privado. Subir la voz no tiene cabida en un espacio de trabajo, si no está de acuerdo con alguna de las partes hágalo discretamente”. (Rodríguez, 2004)

“Evitar el tono hostil. Comuníquese adecuadamente, sienta su posición con firmeza, esto es muy importante si ya antes ha tenido conflictos con esta persona, ambos extremos pueden ser igualmente perjudiciales, así que tampoco sea demasiado condescendiente”. (Rodríguez, 2004)

“Acentuar lo positivo. Reconozca que la confrontación es parte del diario vivir, y que es una manera también de medir su tolerancia y de conocer otros puntos de vista, busque en su interior cualidades de su contraparte de esa manera será más sencillo estar abierto a escuchar y comprender su posición, pero no olvide que comprender no es sinónimo de aceptar”. (Rodríguez, 2004)

“Generar espacios. Alimente la diversidad, pero no permita que transgreda la línea del irrespeto y el abuso, no premie los comportamientos agresivos y estimule el debate”. (Rodríguez, 2004)

c. Desempeño profesional

Para Arguedas (2007), “El conocimiento no escapa a esta realidad, y las organizaciones, inmersas en ella, buscan empleados con capacidad para adaptarse al entorno cada vez más cambiante”. “En este sentido, juega un papel fundamental la capacitación y el desarrollo profesional de los sujetos administrados”. (Arguedas, 2007)

“En especial, la capacidad de renovar sus conocimientos y desarrollar las competencias que le permitan el óptimo desarrollo de las actividades encomendadas y su contribución al logro de los objetivos y metas”. (Arguedas, 2007)

Para el desempeño profesional, vale señalar el siguiente concepto de Longo (2004), “Un modelo no es sino un instrumento que elabora el estudio de una realidad compleja con el fin de describirla y profundizar en su conocimiento y en el de los factores que la componen”.

Romero (2010), al respecto indica que la acepción del concepto de competencias definido por uno de los primeros autores de esa materia, según el cual, competencias son: “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”.

Tovar (2005), “considera que la gestión por competencias debe estar alineada a la estrategia institucional, considerando en este sentido cinco elementos que componen la cadena de alineamiento, a saber”:

“La estrategia con todos sus elementos (visión, misión, objetivos, estrategias y tácticas). El marco de competencias de las personas (insumos con los cuales trabajamos)”. (Tovar, 2005)

“Los procesos de trabajo (cómo trabajamos). Los indicadores de gestión (para qué trabajamos)”. (Tovar, 2005)

“La cultura y el clima organizacional (en qué ambiente trabajamos)”. (Tovar, 2005)

“El desarrollo de competencias implica tres nuevas finalidades: a) la idoneidad, es decir, la incorporación de los mejores para hacer cada

cosa; b) el desarrollo, es decir, mecanismos e incentivos necesarios para estimular y compensar a quienes aprenden, mejoran, crecen profesionalmente; y c) el rendimiento, es decir la contribución medida en términos de eficacia, eficiencia y calidad del trabajo.” (Longo, 2008)

Romero (2010), indica que promover la motivación y el crecimiento de las personas, a través de su participación en proyectos para elevar la calidad de la gestión y el servicio

Manejo de recursos

“Es la capacidad y preparación que tienen los responsables de la gestión administrativa para el tratamiento de informaciones documentales; de captación de recursos humanos: selección, reclutamiento, contratación de personal: valoración de puestos, retribuciones, convenios, negociaciones y de control personal: nominas, absentismo, disciplina, etc.”. (Romero, 2010)

“En esta concepción se concibe a la calidad compuesta por tres dimensiones: eficacia, resultados de aprendizaje alcanzados; relevancia, fines pertinentes; y procesos: medios empleados” (Romero, 2010). “Se propone un trato diferenciado, pero no discriminatorio, de acuerdo a las necesidades que presente cada institución, en cuanto a currículo, calendario escolar, docentes, recursos materiales, entre otros”. (Romero, 2010)

Areglado (2005), citado por García y Poyato (2009), “identifica cinco perspectivas clave en la dirección escolar. Personal: actitud, disposición y comunicación; organizacional: teoría del liderazgo, dinámicas de grupo, procesos de cambio; liderazgo instruccional: construir una comunidad de aprendizaje profesional; comunidad: igualdad, inclusión, compromiso; estadísticas educacionales: interpretación, responsabilidad y acción”.

Como se puede interpretar, todos los esfuerzos de reorganización del sistema van orientados ya no nada más a alcanzar la cobertura prevista, sino al logro de la calidad educativa, entendida por Cárdenas (2001) como el grado óptimo de una relación diádica entre dos factores o elementos.

Es necesario mencionar a Coto (2009), que manifiesta que, “el logro de resultados concretos mediante la utilización óptima de recursos, sólo es posible con un desempeño exitoso de quienes hacen posible la consecución de objetivos organizacionales, las personas”. “Para ello todos los contribuyentes organizacionales tienen que saber muy bien lo que deben hacer, saber hacer muy bien lo que deben lograr y querer hacer lo que se debe hacer”. (Coto, 2009)

“La capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea. Una visión que evoca la supervivencia de una organización desde sus procesos, sugiere concebir la gestión como *la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra*”. (Coto, 2009)

“La administración de recursos humanos implica: Administrar eficazmente nuestro tiempo, establecer límites y desconectarse del trabajo fuera de la jornada laboral, dormir el tiempo necesario, hacer ejercicios, seguir un régimen alimenticio equilibrado, buscar autoformación constante, buscar aspectos positivos ante situaciones adversas, buscar plantearse objetivos reales y factibles de conseguir, mejorar nuestra inteligencia emocional, valorar nuestros aspectos positivos, desarrollar formas de relajarnos, practicar la asertividad y otras

habilidades sociales, administrar los servicios de publicación, transporte, mantenimiento, seguridad y atención a los usuarios”. (MINEDU, 2009)

“Participar en el proceso de evaluación, ingreso y permanencia del personal docente y administrativo, atendiendo los requerimientos y con la participación de la institución educativa y en coordinación con la Dirección de la Unidad de Gestión Educativa”. (Zárate, 2011)

“Hay acciones que se tiene que realizar para que los recursos materiales sean correctamente utilizados: Mantener actualizado el margesí de bienes inmuebles, efectuando el saneamiento físico – legal”. (Zárate, 2011)

“Mantener actualizados, la base de datos del registro escalafonario, en inventario de bienes patrimoniales y el acervo documental de la entidad” (Zárate, 2011). “Evaluar el potencial de los recursos materiales y patrimoniales es fundamental para demostrar que somos competentes y competitivos”. (Zárate, 2011)

“Autonomía en gestión. Implica básicamente desarrollar la gestión docente sin presiones, con proyección y mucha responsabilidad, desarrollando emprendimientos, proyectos innovadores, entre otras habilidades gestoras” (Zárate, 2011). “Es preparar el terreno para brindar oportunidades a los estudiantes. Un medio o estrategia básica será el trabajo cooperativo”. (Zárate, 2011)

Trabajo colaborativo, Robledo (2009) indica que: “constituye un primer punto de referencia es la organizacional en materia de procesos de gestión”. “Podría decirse que el aprendizaje organizacional es un ciclo de cuatro etapas básicas: la formación de conceptos y representaciones abstractas, como resultado de la observación y reflexión sobre cierto fenómeno; la formulación de hipótesis que resultan de la conceptualización anterior; la puesta a prueba de dichas hipótesis

en el marco de la experiencia referida al fenómeno en consideración; y la observación y reflexión de los resultados de la experiencia”. (Robledo, 2009)

Gestión de oportunidades, Schmelkes (1995), “plantea que la calidad educativa debe entenderse como la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que prevea una mejor calidad de vida para sus habitantes”.

“Esta conceptualización sitúa como centro de la calidad educativa al aprendizaje de los alumnos y la formación de ciudadanos ante el desarrollo de la sociedad”. (Schmelkes, 1995)

Es importante tener presente la definición de calidad educativa propuesta por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [OREALC - UNESCO Santiago] (2007), que dice: “La educación de calidad, en tanto derecho fundamental de todas las personas, tiene como cualidades esenciales el respeto de los derechos, la equidad, la relevancia y la pertinencia y dos elementos de carácter operativo: la eficacia y la eficiencia”.

Longo (2004), señala: “Es más importante conocer los temperamentos y características de las personas que los de las hierbas y las piedras. Esta es una de las cosas más sutiles de la vida: los metales se conocen por el sonido y las personas por lo que dicen”.

“Las palabras demuestran la rectitud, pero los hechos mucho más aún. Se necesitan, en grado sumo, reflexión, observación y capacidad crítica”. (Longo, 2004)

Las instituciones públicas tienen objetivos claros para una verdadera gestión de oportunidades. Romero (2010), propone las siguientes:

- “Propiciar una cultura de autoevaluación mediante un instrumento para el desarrollo de organizaciones públicas, focalizadas hacia el logro de resultados y la satisfacción de las expectativas y necesidades”. (Romero, 2010)
- “Promover la motivación y el crecimiento de las personas, a través de su participación en proyectos para elevar la calidad de la gestión y el servicio”. (Romero, 2010)
- “Promover la gestión integral de la calidad en las organizaciones públicas, a través de la utilización de incentivos”. (Romero, 2010)
- “Reconocer y destacar iniciativas cuyos resultados sean relevantes en un proceso de mejora de la calidad en la gestión educativa en los niveles básicos”. (Romero, 2010)
- “Reconocer públicamente los logros de aquellas organizaciones postulantes, que demuestren haber implementado exitosamente durante la experiencia”. (Romero, 2010)

“Se establece que una educación es de calidad si ofrece los apoyos necesarios que cada quien necesita para estar en igualdad de condiciones y así aprovechar al máximo las oportunidades educativas y ejercer el derecho a la educación, con el propósito de alcanzar los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje de acuerdo con sus capacidades que han previsto desarrollar”. (Estados Unidos de México, 2010)

Para abordar el proceso de gestión de oportunidades de innovación que las instituciones públicas y privadas de un contexto deben brindar a los estudiantes, Robledo (2009) manifiesta que “hay que desterrar la concepción mecanicista y determinística de los fenómenos, invoca la complejidad de los procesos organizacionales y su imposibilidad de ser reducidos a modelos simples como los frecuentemente encontrados en la literatura administrativa”.

Actitud innovadora. Al respecto García (2008) manifiesta que “Se entiende por capacidad innovadora a una forma de ser y hacer a partir de un conjunto de capacidades, o ejes competentes, que impulsan al

niño desde su nacimiento a interactuar productiva y constructivamente con su realidad, permitiéndole asumir un rol protagónico y construir creativamente su propio destino afrontando las adversidades con tenacidad y en armonía con su entorno cultural y ecológico”.

1.3.2. Plan de estrategias participativas

1.3.2.1. Definición

Para Matus (1993), “El plan es una apuesta y como tal tiene tanta incertidumbre como demuestre el análisis de la solidez de las apuestas parciales que lo componen y de la gran apuesta que lo sintetiza”. “El concepto de plan, entonces, evoca a una acción reflexiva e intencional de ordenamiento y encuadre de acciones y de preparación de instrumentos conceptuales y materiales para alcanzar o producir un resultado deseado”. (Ossorio, 2002)

“Diversos autores coinciden en definir al plan como una toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios” (Ossorio, 2002). “El acto anticipatorio adelanta en el tiempo la imagen de los futuros y las respuestas posibles, lo compara con el porvenir deseado y encara la elaboración de previsión de situaciones y de acciones con vistas a satisfacer una intencionalidad, una vocación de alcanzar determinadas situaciones que forman parte del deseo”. (Ossorio, 2002)

“En el plan está presente siempre la idea de futuro y de construcción del porvenir mediante la acción, y se presenta a la reflexión como un conjunto de interrogantes y de conjeturas sobre el devenir posible, como incógnitas a develar sobre sucesos que pueden acontecer o como situaciones deseadas a mantener o alcanzar” (Ossorio, 2002). “La noción de plan presupone un conjunto de connotaciones, tales como

las de previsión, organización, coordinación de esfuerzos y control de acciones y de resultados”. (Ossorio, 2002)

“La previsión como una visión anticipatoria de lo que **vendrá**; la organización como una diferenciación y armonización de los diferentes roles a cumplir y recursos o medios a instrumentar en la acción” (Ossorio, 2002); “la coordinación de esfuerzos como una inducción de sinergia que unifique la diversidad de componentes hacia el cumplimiento de aspectos complementarios de la acción y el control de procesos y resultados como una revisión constante de la trayectoria de la acción hacia la situación deseada, con vistas a corregir los desvíos que se pudieran presentar”. (Ossorio, 2002)

“Se asemeja, pues, a una guía, **carta de navegación** o mapa en donde se registran los caminos a recorrer, los obstáculos a superar, el destino al que se quiere arribar y los medios necesarios para instrumentar la acción, orientada hacia los propósitos que se pretenden alcanzar”. (Ossorio, 2002)

“Como puede observarse en las definiciones anteriores, existen múltiples coincidencias entre los distintos autores en la descripción de atributos del plan. Podemos destacar entre ellos” (Ossorio, 2002):

- “Reflexión previa y concomitante con la acción para orientarla en el sentido pretendido”. (Ossorio, 2002)
- “Enfoque racional de decisiones que se fundamenta en la selección y definición de objetivos y cursos de acción”. (Ossorio, 2002)
- “Reducción del azar y la incertidumbre que genera a su mínima expresión”. (Ossorio, 2002)
- “Anticipación de decisiones y acciones presentes orientadas a actividades y resultados futuros”. (Ossorio, 2002)
- “Selección de opciones y provisión y ordenamiento de medios para alcanzar un futuro elegido”. (Ossorio, 2002)

- “Previsión y promoción de acciones para la construcción de futuros deseados”. (Ossorio, 2002)
- “Previsión de la sucesión temporal de objetivos y estructuración de la acción”. (Ossorio, 2002)
- “Establecimiento de hipótesis de las acciones que se deberán hacer para conquistar el futuro deseado”. (Ossorio, 2002)
- “Intención de modificar voluntariamente los acontecimientos. Hacer que las cosas cambien intencionalmente, decidiendo cómo se desea que sea ese cambio”. (Ossorio, 2002)

“El planeamiento, en tanto como herramienta para pensar y crear la acción futura, es un proceso que actúa como puente mediador entre el conocimiento de la realidad y la acción que se ha de emprender, entre el presente que se quiere cambiar y el futuro que se desea alcanzar” (Ossorio, 2002). “Requiere de un tipo particular de conocimiento: un conocimiento para la acción intencional y reflexiva”. (Ossorio, 2002)

Por otra parte, las acciones propias del planeamiento normativo son las que Habermas (1984), “llama acciones instrumentales. Éstas son acciones teleológicas con arreglo a fines. En ellas ***el sujeto agente interviene en el mundo con la intención de producir en él un estado apetecido, por medio de la elección y aplicación de los medios adecuados***”.

“El actor se orienta por la consecución de sus objetivos y somete a cálculo las consecuencias de la acción. La acción teleológica es instrumental, ***cuando la consideramos bajo el aspecto de observancia de reglas técnicas de acción y evaluamos el grado de eficacia de la intervención en un estado físico***”. (Habermas, 1984)

“Exigen intervenciones orientadas a la toma de decisiones eligiendo entre medios alternativos para la consecución de fines. Los puntos de referencia o justificación de tales elecciones racionales son las reglas técnicas que descansan en un saber empírico” (Macchiarola, 2016). “Este saber implícito en las reglas de acción instrumental se

expresa como tecnología, esto es: ***imperativos condicionados, que prescriben cómo han de organizarse de forma racional con arreglo a fines los medios para conseguir unos fines dados***". (Habermas, 1984)

"Se basan en generalizaciones empíricas y se refieren a su contexto, también de manera generalizante. Estrategias participativas" (Macchiarola, 2016). "Es el proceso de comunicación, decisión y ejecución que permite el intercambio permanente de conocimientos y experiencias y clarifica el proceso de toma de decisiones y compromiso de la comunidad en la gestación, programación y desarrollo de acciones conjuntas". (Murcia, 1994)

1.3.2.2. Participación colectiva

"Una participación activa y colectiva implica operar sobre la base del pleno conocimiento y conciencia del contenido y alcance de las comprensiones y significaciones mutuas, de la misma manera que se subentiende la existencia de una noción definida de las formas, medios, alcances y oportunidades de las acciones a emprender conjuntamente" (Prieto, s.f.). "En otras palabras, debe ser una participación basada simultáneamente en el dialogo y en la realización de acuerdos y proyectos (Puig Rovira: 20)". (Prieto, s.f.)

"La participación implica, por un lado, la posibilidad de formar parte de un grupo expresando opiniones, cooperando en una actividad, situación u oportunidad" (Prieto, s.f.). "Por otro, se refiere a la posibilidad de hacerse parte de algo, la que se materializa en la capacidad de tomar decisiones acerca del propio destino y muy especialmente de las situaciones que les afectan en el contexto de su comunidad escolar". (Prieto, s.f.)

"En efecto, la participación representa un proceso de comunicación, decisión y ejecución que permite el intercambio permanente de conocimientos y experiencias y clarifica el proceso de

toma de decisiones y compromiso de la comunidad en la gestación, programación y desarrollo de acciones conjuntas (Murcia, 1994)". (Prieto, s.f.)

"La participación implica, por un lado, la posibilidad de formar parte de un grupo expresando opiniones, cooperando en una actividad, situación u oportunidad" (Prieto, s.f.). "Por otro, se refiere a la posibilidad de hacerse parte de algo, la que se materializa en la capacidad de tomar decisiones acerca del propio destino y muy especialmente de las situaciones que les afectan en el contexto de su comunidad escolar". (Prieto, s.f.)

"En efecto, la participación representa un proceso de comunicación, decisión y ejecución que permite el intercambio permanente de conocimientos y experiencias y clarifica el proceso de toma de decisiones y compromiso de la comunidad en la gestación, programación y desarrollo de acciones conjuntas (Murcia, 1994)". (Prieto, s.f.)

Cortés (2006), "manifiesta que los sujetos mantienen implícita la idea de pertenencia a la escuela, debido a que es un espacio donde trasciende su vida en relación con otros sujetos como ellos, ***el deseo de participar se manifiesta de manera natural como una forma de conseguir mejoras de las condiciones de su institución educativa***".

Al respecto Duche (2001), "manifiesta que la participación es el componente clave de la gestión escolar. La participación trata de dinamizar los procesos administrativos y pedagógicos. A partir de ello, las instituciones cobran vida y la comunidad se inserta en la escuela".

"La participación de los actores en este caso educativos, hasta la actualidad se ha venido manejando en el discurso; llevarla a la práctica como la provocadora de la acción, del dinamismo institucional, como resultado del trabajo conjunto y cooperativo de los actores, se ha vuelto problemático". (Duche, 2001)

Para Correa de Molina (2008), “los procesos sociales han ido marcando pasos importantes y cambios visibles en toda la sociedad. La escuela como parte de ella no puede quedarse al margen de aquello si se concibe como una organización moderna, dinámica, democrática y participativa”.

Siguiendo lo escrito por Nieto y González (2003), “los integrantes del equipo de trabajo deben ser conscientes de la necesidad de su participación, tener la intención explícita de colaborar, mostrar disposición para la toma de acuerdos y establecimiento de metas, así como ofrecer al grupo las habilidades personales con las que cuente”.

1.3.2.3. Comunicación empática

Esta nueva visión Manucci (2004), sostiene que “desarrollar vínculos estratégicos, significa generar relaciones sólidas, fluidas y basadas en objetivos específicos que puedan perdurar en el tiempo y que le permita a la organización generar un espacio de intercambio con sus diferentes públicos”. “Este espacio comunicativo de intercambio se convertirá en el elemento diferenciador de competitividad de las organizaciones en el entorno actual”. (Manucci, 2004)

El término comunicación refiere el intercambio de mensajes, bajo la condición de que los participantes compartan significados, Nieto y Gonzáles (2003), “puede darse bajo dos modelos: lineal, cuando fluye de manera unidireccional; y circular, en donde se presenta una interacción, cambiando de papeles los participantes de manera indistinta”. “En estas reuniones se discuten las dificultades y los logros sobre el avance de las actividades que han permitido desarrollar los procesos pedagógicos y administrativos de la escuela”. (Nieto & Gonzáles, 2003)

En ese sentido, Duche (2001), manifiesta que “el diálogo se constituye en una de las estrategias comunicativas optadas por el Director y la Asesora Pedagógica entre los docentes, educandos, padres

de familia y comunidad”. “Sumado a éste está la participación de las autoridades educativas en las reuniones de la comunidad con los docentes y los representantes de los estudiantes”. (Duche, 2001)

De igual manera García y Poyato (2009), determina que “cuando el Director y su equipo de apoyo realizan reuniones hacen uso del diálogo, la discusión, en la cual la comunicación se da cara a cara”, “situación que genera mayor confianza y mayor relación entre las autoridades, la comunidad y los padres de familia, al permitir la comprensión pragmática de la problemática”. (García & Poyato, 2009)

“Las actividades sociales, son actividades relacionadas a la integración de todos los actores: autoridades, padres de familia, docentes, alumnos y otros, desde el primer día de encuentro de los actores, durante el año y la finalización del mismo para el logro de los propósitos deseados”. (García & Poyato, 2009)

1.3.2.4. Comprensión social

“Desarrollo de los demás. Consiste en captar las necesidades de desarrollo de los demás y ayudarles a potenciar sus capacidades” (Fernández, 2008). “Las personas con esta competencia de carácter interpersonal: Saben reconocer y recompensar los puntos fuertes y logros de los demás, dan un **feed - back** útil e identifican las oportunidades de desarrollo que tienen todos y todas, asignan a los demás integrantes de los grupos trabajos que ponen a prueba y desarrollan las capacidades de sus compañeros, dan orientación y apoyo a los esfuerzos personales y colectivos”. (Fernández, 2008)

1.3.3 Definición conceptual

Liderazgo.

Capacidad de influencia en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Expresa que, el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que

se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos” (Zárate, 2011). Hellriegel (2005), “la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes”.

Liderazgo docente.

Ejercicio exitoso de un repertorio de prácticas básicas, que si bien tiende a ser común, es sensible a los contextos, que afectan de manera directa la motivación, habilidades y condiciones de trabajo de los profesores, lo que se traduce en un mejor desempeño docente, el cual a su vez afecta la calidad del aprendizaje de los estudiantes”. (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008)

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida la aplicación de un plan de estrategias participativas mejora el liderazgo docente en la I.E. AUGUSTO SALAZAR BONDY - JAÉN, 2016?

1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Desde el punto social La investigación surge como una necesidad institucional al encontrar docentes con escaso liderazgo, mostrados en su apatía, desgano, indiferencia, promotores del individualismo, y falta de identidad institucional; aspectos que conllevan a las instituciones educativas al fracaso y que no cumplen con el verdadero rol protagónico de promotores sociales de la educación. Aplicar un plan de estrategias participativas que permita involucrar de manera consciente a los docentes de la I.E. Mejorar los procesos de la gestión docente y hacer de ella un referente educacional en la provincia de Jaén.

Desde el punto teórico Los estudios sobre escuelas eficaces, confirman la importancia del liderazgo directivo en los resultados de aprendizaje y ayudan a esclarecer las características que debe tener ese liderazgo para ser eficaz. Sin embargo, no miden sus efectos, en el sentido de estimar la magnitud del liderazgo

sobre los resultados de aprendizaje. Por otra parte, las investigaciones en efectividad escolar no suelen hacer una elaboración conceptual respecto de lo que es el liderazgo educativo ni utilizan marcos teóricos sobre liderazgo escolar. En términos conceptuales, el nivel de desarrollo llega hasta la caracterización de directores en distintos niveles de escuelas, pero no distingue, por ejemplo, entre tipos de liderazgo o entre liderazgo y gestión escolar.

Desde el punto metodológico Nuestro trabajo de investigación se fundamenta en un modelo de pensamiento estratégico y comunicacional. En esta perspectiva, el liderazgo docente es concebido como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y estas se obtienen por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas.

Desde el punto práctico El plan de estrategias participativas constituye una herramienta didáctica para involucrar de manera consciente a los docentes, mejorar los procesos de la gestión docente y hacer de ella un referente educacional en la provincia.

1.6. HIPÓTESIS

Ha: La aplicación de un plan de estrategias participativas mejora el liderazgo docente en la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016.

Ho: La aplicación de un plan de estrategias participativas no mejora el liderazgo docente en la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la aplicación de un plan de estrategias participativas en la mejora del liderazgo docente en la Institución Educativa “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016.

1.7.2. Objetivos específicos

- Identificar el nivel de liderazgo docente en la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016.
- Determinar las estrategias participativas más adecuadas para el plan de mejora.
- Diseñar y aplicar un plan de estrategias participativas para desarrollar el liderazgo docente en la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016.
- Evaluar los resultados del plan de estrategias participativas para mejorar el liderazgo docente en la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016.
- Contrastar los resultados obtenidos del pre test y post test después de la aplicación del plan de estrategias participativas para mejorar el liderazgo docente en la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016.

II. MÉTODO

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según Hernández (2010), el diseño de la investigación es: “Pre Experimental, para lo cual se asumió el tipo de pre test – post test con un solo grupo”. El presente diseño cuasi – experimental nos permitió realizar observaciones antes y después de la aplicación del estímulo constituido por el plan de estrategias participativas.

El esquema adoptado es el siguiente.

$$\text{GE} = \text{O}_1 \text{ X } \text{O}_2$$

Dónde:

GE : Grupo experimental

O₁ : Aplicación del pre test a los docentes de la I.E “Augusto Salazar Bondy”
- Jaén, 2016.

X : Aplicación de las estrategias participativas

O₂ : Aplicación del post test a los docentes de la I.E “Augusto Salazar Bondy”
- Jaén, 2016.

2.2. VARIABLES, OPERACIONALIZACIÓN

2.2.1. Definición conceptual

Variable independiente: Plan de estrategias participativas

“Una participación activa y colectiva implica operar sobre la base del pleno conocimiento y conciencia del contenido y alcance de las comprensiones y significaciones mutuas, una participación basada simultáneamente en el dialogo y en la realización de acuerdos y proyectos (Puig Rovira)”. (Prieto, s.f.)

Variable dependiente: Liderazgo docente

Robbins (1996), “Es la manera particular utilizada por una persona para dirigir a los demás y dependiente de la personalidad, se puede percibir que cada docente tendrá uno o varios estilos de liderazgos, los cuales redundarán tanto en su desempeño como el de los estudiantes”.

2.2.2. Definición operacional

Variable independiente	Variable dependiente
Plan de estrategias participativas	Liderazgo docente
Conjunto de 10 jornadas de interaprendizaje que desarrollan el liderazgo docente en la escuela y el aula.	Acciones entre dos o más personas, basadas en emociones y sentimientos e interacciones y formas colaborativas en la escuela y aula , desarrolladas a través de estrategias y procedimientos que incluyen estrategias participativas

2.2.3. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
Liderazgo docente (V.D)	Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none">▪ Buen trato con los demás▪ Actitud asertiva▪ Interactúa en la diversidad.	Observación
	Ejercicio democrático	<ul style="list-style-type: none">▪ Buen manejo de conflictos▪ Se comparte autoridad▪ Flexibilidad para atender la diversidad	Cuestionario Escala de lickert
	Desempeño profesional	<ul style="list-style-type: none">▪ Buen manejo de recursos▪ Conocimiento de procesos curriculares▪ Autonomía de gestión	
Plan de estrategias participativas	De participación colectiva	<ul style="list-style-type: none">▪ Desarrolla la integración de actores	

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promueve la cooperación mutua ▪ Fortalece la concertación y consensos 	
	De comunicación empática	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promueve la actitud dialógica ▪ Desarrolla los valores democráticos ▪ Facilita la expresión de afectos y sentimientos 	
	De comprensión social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayuda a tomar conciencia organizacional ▪ Promueve la sensibilidad colectiva ▪ Ayuda a captar necesidades comunes 	

Fuente: Construcción propia de las investigadora.

2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población:

Estuvo conformada por los docente de Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016. En un total de 32 docentes

DOCENTES PRIMARIA 12

DOCENTES SECUNDARIA 20

Muestra:

Se utilizó toda la población en el presente trabajo

2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

De Gabinete:

Fichaje.

“Utilizaron la técnica del fichaje ya que es utilizada especialmente por los investigadores. Es un modo de recolectar y almacenar información. Cada ficha contiene una información que, más allá de su extensión, le da unidad y valor propio”. (Zárate, 2011)

Fichas de resumen.- “Es aquella que nos permite tomar notas de ideas, conceptos durante la lectura”. (Zárate, 2011)

Fichas textuales.- “Aquella que después de haber dado lectura nos permite anotar las ideas de los autores, enunciando los apellidos y nombres del autor y el año de publicación del libro, colocándose en el trabajo de texto entre comillas”. (Zárate, 2011)

De campo:

TÉCNICA DE LA OBSERVACIÓN.

“Es un proceso permanente de la investigación, a través del cual se conocen las propiedades, relaciones y conexiones internas de un fenómeno e incluye las experiencias más causales y menos reguladas”. (Gutiérrez, 2010)

FICHA DE OBSERVACIÓN.

“Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Se utilizará para percibir los aspectos más resaltantes de la forma como se desarrolla en el programa social”. (Gutiérrez, 2010)

“Se utilizó para recoger información sobre la valoración del plan de estrategias participativas y su incidencia en el desarrollo del liderazgo docente, aplicado a los docentes”. (Gutiérrez, 2010)

CUESTIONARIO: que constara de 20 preguntas relacionadas a determinar el liderazgo docente con su respectiva escala de liker de acuerdo a sus dimensiones como son: relaciones interpersonales, ejercicio democrático y desempeño docente. Sera aplicada y valuada de acuerdo a las escalas y puntajes determinados en su ficha técnica a través de procesos estadísticos descriptivos e inferenciales.

VALIDEZ y CONFIABILIDAD: El coeficiente del Alfa de Cronbach es el modo más frecuente de estimar la fiabilidad de experimentos asentadas en teorías de los Test; es decir es una táctica que sirve para calcular la confiabilidad y eficacia de los instrumentos. La eficacia se refiere al grado en que la herramienta mide lo que se intenta medir. La confiabilidad se representa en la seguridad que se otorga a los datos.

La aplicación estadística del *modelo logístico binario* ha permitido alcanzar los objetivos de la presente investigación, por tanto, los cálculos se realizaron mediante el uso de los softwares SPSS versión 21 y Ms Excel 2013 (para el procesamiento de datos).

2.5. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS

Después de aplicarse el cuestionario al inicio del experimento y al término de este, se presentaron los resultados obtenidos a través de tablas y figuras, según las normas metodológicas planteadas por Lerma, Héctor (2003).

El tipo de análisis que concierne al presente estudio, es el análisis estadístico con la técnica de análisis T de Student (prueba para la comparación de medias simples) porque este método sirvió para ser aplicado por muestras de menor cantidad, para este efecto se ha validado con juicio de expertos. Con el tipo de análisis cuantitativo y las técnicas que lo acompañan se abordó lo referido a los objetivos específicos, estableciendo previamente una estadística descriptiva en tablas y figuras por dimensiones.

En probabilidad y estadística, la distribución-t o distribución t de Student es una distribución de probabilidad que surge del problema de estimar la media de una población normalmente distribuida cuando el tamaño de la muestra es pequeño, que sucedió en nuestro caso.

2.6. ASPECTOS ÉTICOS

Los criterios éticos que se han tenido en cuenta para la investigación son:

a) Consentimiento Informado.- Los colaboradores estarán de acuerdo

con ser informantes y reconocerán sus derechos y responsabilidades

b) Confidencialidad.- Se les informará respecto a la seguridad y protección de su identidad como contribuyentes valiosos de la investigación.

c) Observación Participante.- El investigador actuará con cordura durante el proceso de recolección de los datos asumiendo su compromiso ético para todos los efectos y resultados que resultarán de la interacción establecida con los colaboradores del estudio.

III. RESULTADOS

3.1. Descripción de los resultados del Cuestionario antes de la aplicación del plan sobre Liderazgo por dimensiones en la I.E. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016

3.1.1. Dimensión: Relaciones Interpersonales

Tabla Nº 01: RELACIONES INTERPERSONALES,

NIVELES	f _i	%
Muy malo	0	0
Malo	10	31.2
Regular	22	68.8
Bueno	0	0
Muy bueno	0	0
TOTAL	32	100

Fuente: Cuestionario, para medir “liderazgo docente”

En el Tabla Nº 01, se visualiza el nivel de desarrollo el liderazgo docente, en el diagnóstico, en la dimensión: **Relaciones interpersonales**, a partir de la opinión de los docentes y el director grupo experimental; I.E. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016, De acuerdo a los resultados del **cuestionario** se ubican en el nivel “Muy malo” con 0,0% y “Malo” con un 31,2 %; en el nivel “Regular”, con valor de 68,8 %; y, ningún nivel en “Bueno” y “Muy bueno”.

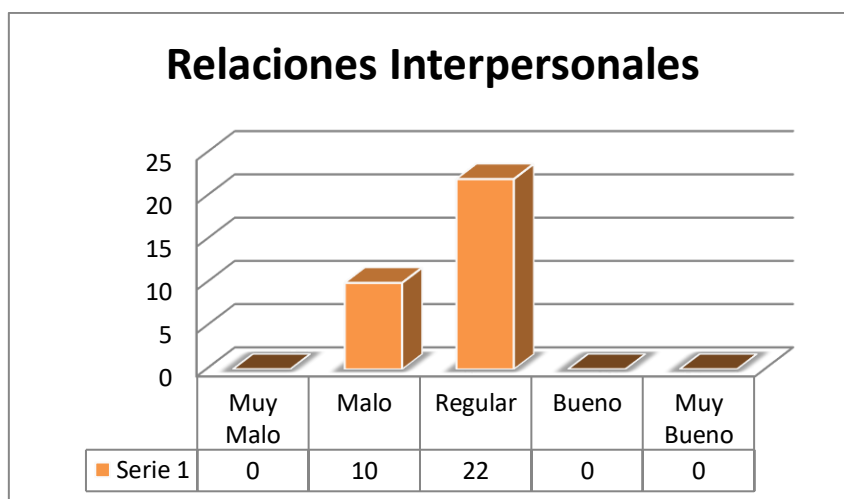


Figura Nº 01: Relaciones interpersonales
Fuente: tabla Nº 01

3.1.2. Dimensión: Ejercicio democrático

Tabla N° 02: EJERCICIO DEMOCRATICO

NIVELES	f_i	%
Muy malo	0	00
Malo	4	12.5
Regular	28	87.5
Bueno	0	00
Muy bueno	0	00
TOTAL	32	100

Fuente: Cuestionario, para medir "liderazgo docente"

En el Tabla N° 02, se visualiza el nivel de Liderazgo docente, en el diagnóstico, en la dimensión: **Ejercicio democrático**, a partir de la opinión de los docentes y el director grupo experimental; I.E. "Augusto Salazar Bondy" - Jaén, 2016. De acuerdo a los resultados del **cuestionario** se ubican de acuerdo a los resultados en el nivel "Muy malo" con 0,0% y "Malo" con un 12,5 %; en el nivel "Regular", con valor de 87,5 %; y, ningún nivel en "Bueno" y "Muy bueno".

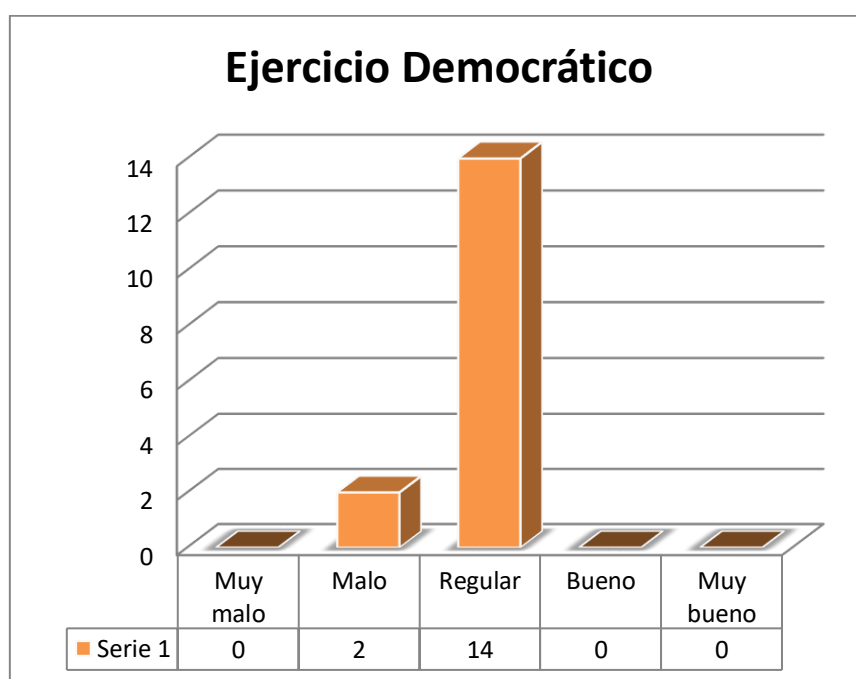


Figura N° 02: Ejercicio democrático

Fuente: tabla N° 02

3.1.3. Dimensión: Desempeño Profesional.

Tabla N° 03: DESEMPEÑO PROFESIONAL

NIVELES	f_i	%
Muy malo	0	00
Malo	22	68.8
Regular	8	25.0
Bueno	2	6.2
Muy bueno	0	00
TOTAL	32	100

Fuente: Cuestionario, para medir liderazgo docente

En el Tabla N° 03, se visualiza el nivel de desarrollo del liderazgo docente, en el diagnóstico, en la dimensión: **Desempeño profesional**, a partir de la opinión de los docentes y el director grupo experimental; I.E. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016. De acuerdo a los resultados del cuestionario se ubican en el nivel “Muy malo” con 0,0% y “Malo” con un 68,8 %; en el nivel “Regular”, con valor de 25 %; y, 6.2 % nivel “Bueno” y 0, 0 % “Muy bueno”.

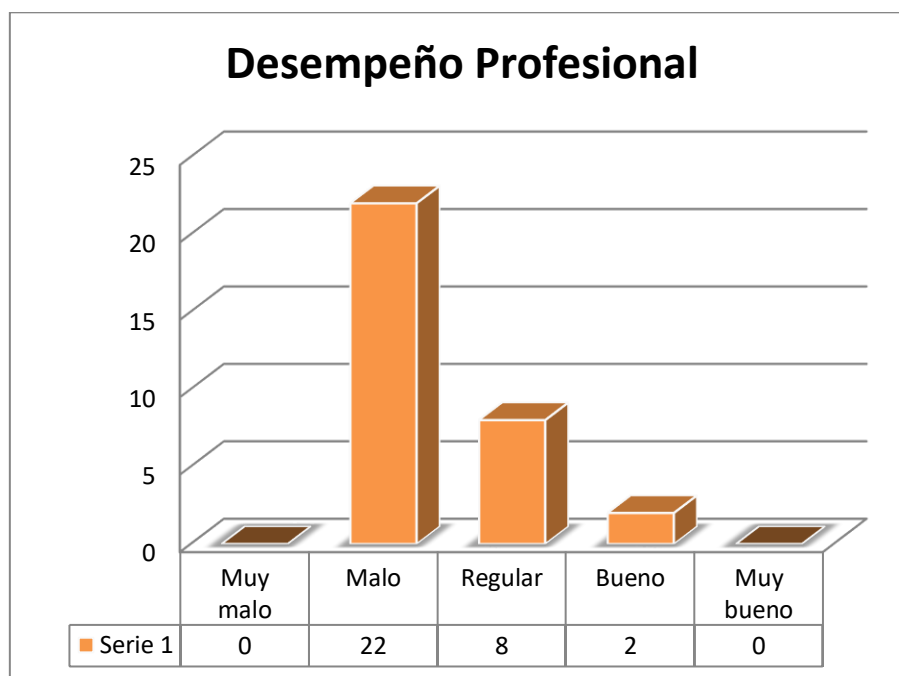


Figura N° 03: Desempeño profesional

Fuente: tabla N° 03

3.2. Descripción de los resultados del cuestionario después del estímulo del plan de Liderazgo por dimensiones

3.2.1. Dimensión: Relaciones Interpersonales

Tabla Nº 04: RELACIONES INTERPERSONALES, I.E

NIVELES	f _i	%
Muy malo	0	00
Malo	0	00
Regular	4	12.5
Bueno	12	37.5
Muy bueno	16	50.0
TOTAL	32	100

Fuente: Cuestionario, para medir liderazgo docente

En el Tabla Nº 4, se visualiza el nivel de desarrollo del LIDERAZGO DOCENTE, en el diagnóstico, en la dimensión: **Relaciones interpersonales**, a partir de la opinión de los docentes y el director grupo experimental; I.E. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016, De acuerdo a los resultados del **cuestionario**, De acuerdo a los resultados se ubican en el nivel “Muy malo” y *Malo con 0,0%* y en el nivel “Regular”, con valor de 12,5 %; y, en nivel “*Bueno*” con valor de 37,5% en el nivel “*Muy bueno*” con valor de 50%.

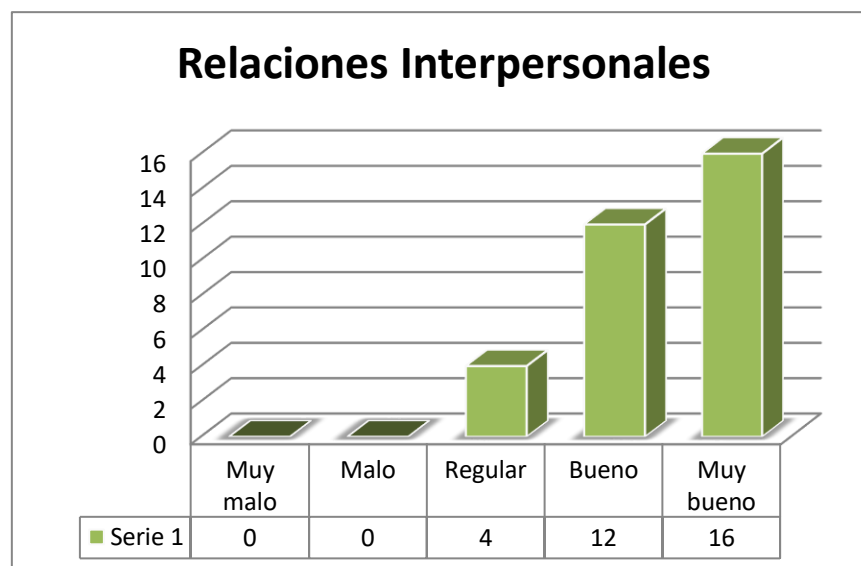


Figura Nº 04: Relaciones interpersonales

Fuente: tabla Nº 04

3.2.2. Dimensión: Ejercicio democrático

Tabla N° 05: EJERCICIO DEMOCRATICO

NIVELES	f _i	%
Muy malo	0	00
Malo	0	00
Regular	0	00
Bueno	12	37.5
Muy bueno	20	62.5
TOTAL	32	100

Fuente: Cuestionario, para medir liderazgo docente

En el Tabla 05, se visualiza el nivel de LIDERAZGO DOCENTE, en el diagnóstico, en la dimensión: **Ejercicio democrático**, a partir de la opinión de los docentes y el director grupo experimental; I.E. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016. De acuerdo a los resultados del **cuestionario** se ubican de acuerdo a los resultados se ubican en el nivel “Muy malo” y *Malo con 0,0%* y en el nivel “Regular”, con valor de 0,0 %; y, en nivel “Bueno” y con valor de 37,5% en el nivel “Muy bueno” con valor de 62,5%.

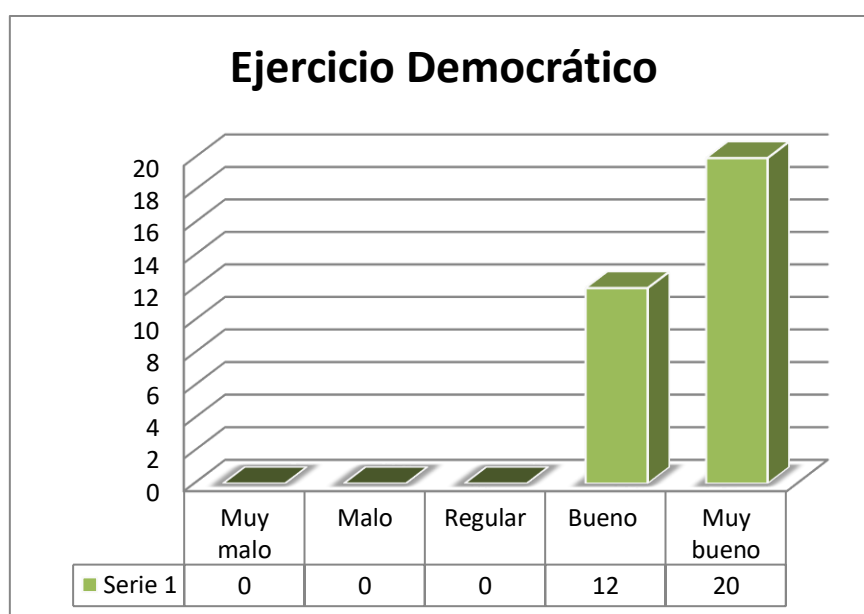


Figura N° 05: Ejercicio democrático
Fuente: tabla N° 05

3.2.3. Dimensión: Desempeño Profesional.

Tabla N° 06: DESEMPEÑO PROFESIONAL

NIVELES	f _i	%
Muy malo	0	00
Malo	0	00
Regular	4	12.5
Bueno	18	56.2
Muy bueno	10	31.3
TOTAL	32	100

Fuente: Cuestionario, para medir liderazgo docente

En el Tabla N° 06, se visualiza el nivel de desarrollo del Liderazgo Docente, en el diagnóstico, en la dimensión: **Desempeño profesional**, a partir de la opinión de los docentes y el director grupo experimental; I.E. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén. De acuerdo a los resultados del **cuestionario** se ubican en el nivel “Muy malo” y *Malo con 0,0% y en el nivel “Regular”, con valor de 12,5 %; y, en nivel “Bueno” y con valor de 56,2% en el nivel “Muy bueno” con valor de 31,3%.*

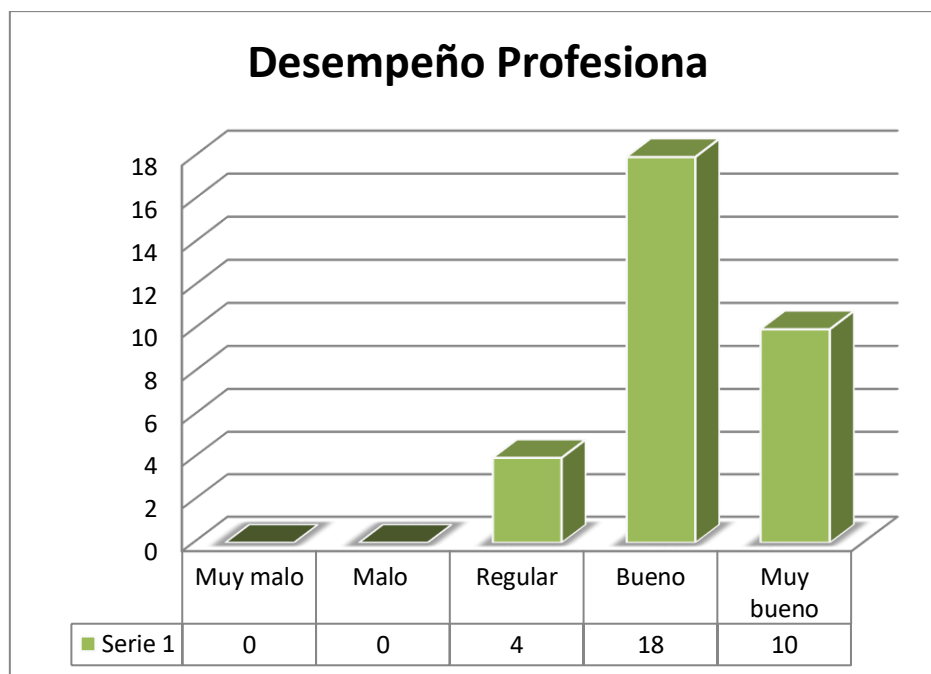


Figura N° 06: Desempeño profesional
Fuente: tabla N° 06

3.3. Descripción de los resultados del Liderazgo Docente en forma general en la I.E. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén

Tabla Nº 07 Comparación del **LIDERAZGO DOCENTE**

NIVELES	LIDERAZGO DOCENTE			
	PRE		POST	
	f _i	%	f _i	%
Muy malo	0	00	0	00
Malo	0	00	0	00
Regular	32	100	2	6.2
Bueno	0	00	16	50.00
Muy bueno	0	00	14	43.8
TOTAL	32	100	32	100

Fuente: Cuestionario, para medir liderazgo docente

En el Tabal Nº 07, se visualiza los resultados comparativos del de liderazgo docente en el pre test y post test, en el diagnóstico, en las dimensiones, (Relaciones interpersonales, Ejercicio democrático y Desempeño profesional), a partir de la opinión de los docentes y el director grupo experimental I.E. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén. De acuerdo a los resultados del **cuestionario** se ubican en el nivel “REGULAR” con un 100,0 %, en el diagnóstico, en las dimensiones, (Relaciones interpersonales, Ejercicio democrático y Desempeño profesional), a partir de la opinión de los docentes y el director grupo experimental I.E. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén. De acuerdo a los resultados del **post test** se ubican en el nivel “Muy malo” y *Malo con 0,0% y en el nivel “Regular”, con valor de 6,2 %; y, en nivel “Bueno” con valor de 50,0% en “Muy bueno” con 43.8%*

De esto podemos deducir que los resultados alcanzados en la aplicación del Plan de estrategias participativas han sido satisfactorios logrando, los objetivos esperados incrementando de manera significativa el liderazgo docente en la I.E. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén.

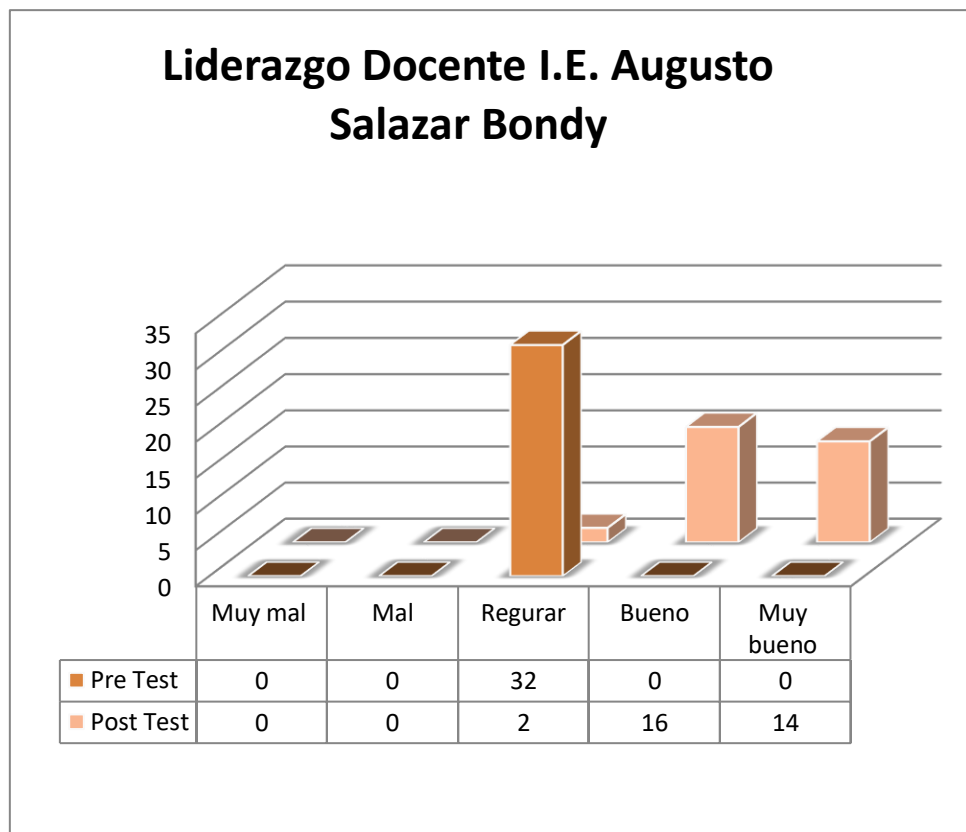


Figura N° 07; Liderazgo docente
Fuente: tabla N° 07

3.4. Medidas de tendencia central y dispersión del cuestionario aplicado antes y después del plan. Sobre el liderazgo docente

Tabla N° 08: Estadígrafos de tendencia central y dispersión del pre test

N°	LIDERAZGO DOCENTE DIMENSIONES			TOTAL
	Relaciones interpersonales	Ejercicio democrático	Desempeño profesional	
X	10.81	13.00	10.56	34.38
S	1.38	1.41	2.53	4.40
CV%	12.73	10.88	23.94	12.79

Fuente: Base de datos; instrumento, para medir "liderazgo docente"

El Tabla N° 08, visualiza los estadígrafos de la base de datos de los niveles de desarrollo el liderazgo docente, obtenidos en las dimensiones: Relaciones interpersonales, Ejercicio democrático y Desempeño Profesional, a partir del instrumento escala d likert-escala valorativa, aplicado a docentes en la Institución Educativa "Augusto Salazar Bondy" - Jaén. Se hizo el vaciado de

estos datos y luego encontrar los puntajes según la escala valorativa específica en baremo, obteniendo de estas dimensiones un puntaje total general en escala, en el cuestionario (**Pre al experimento**) con un promedio de 34,38 puntos (**Medianamente eficiente**), una desviación estándar de 4,40 y un Coeficiente de variabilidad de 12,69%.

Tabla N° 09: Estadígrafos de tendencia central y dispersión del cuestionario (post test)

N°	LIDERAZGO DOCENTE DIMENSIONES			TOTAL
	Relaciones interpersonales	Ejercicio democrático	Desempeño profesional	
X	19.75	23.63	19.75	63.13
S	2.98	4.24	5.34	9.28
CV%	15.08	17.95	27.01	14.70

Fuente: Base de datos; instrumento, para medir "liderazgo docente"

Interpretación:

El Cuadro N° 09, visualiza los estadígrafos de la base de datos de los niveles de desarrollo del liderazgo docente, obtenidos en las dimensiones: Relaciones Interpersonales, Ejercicio democrático, Desempeño profesional, a partir del instrumento escala de likert. Escala valorativa, aplicado a docentes *en la Institución Educativa "Augusto Salazar Bondy" - Jaén*. Se hizo el vaciado de estos datos y luego encontrar los puntajes según la escala valorativa específica en baremo, obteniendo de estas dimensiones un puntaje total general en escala, en el **cuestionario** con un promedio de 63,13 puntos (**BUEN LIDERAZGO**), una desviación estándar de 9,28 y un Coeficiente de variabilidad de 14,70%

3.5. Descripción de la PRUEBA DE HIPÓTESIS los resultados del Liderazgo Docente en forma general

Prueba de hipótesis

- a) Planteamiento de Hipótesis Estadística
 - **Hipótesis Alternativa: H_a**

H: La aplicación de un plan de estrategias mejora el liderazgo docente en la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” - Jaén

H: La aplicación de un plan de estrategias no mejora el liderazgo docente en la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” - Jaén

μ_1 : Liderazgo docente en la I.E. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén; en el diagnóstico prueba **pre –test**, del grupo experimental.

μ_2 : Liderazgo docente en la I.E. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén; en el diagnóstico prueba **post – test**, del grupo experimental.

b) Prueba estadística

Para la prueba de hipótesis se aplicó la t-Student para Muestras relacionadas, que es una prueba estadística para evaluar al mismo grupo en dos momentos (pre y post – test), si estos difieren entre sí, de manera significativa respecto a la media de las diferencias.

$$H_o = \mu_x = \mu_y; H_a = \mu_x \neq \mu_y$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{N_x S_x^2 + N_y S_y^2}{N_x + N_y - 2}}$$

$$t = \frac{\bar{x} - \bar{y}}{\sigma \sqrt{\frac{1}{N_x} + \frac{1}{N_y}}}$$

N_x= Muestra. Pre test

N_y= Muestra. Post test

Estadísticos de muestras relacionadas

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	PRETEST	34.38	32	4.395	1.099
	POSTTEST	63.13	32	9.280	2.320

Fuente: Base de datos; instrumento, para medir “liderazgo docente”, I.E. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén

Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par 1 PRETEST - POSTTEST	-28.750	8.896	2.224	-33.490	-24.010	-12.928	15	.000

Fuente: Base de datos; instrumento, para medir “liderazgo docente”, I.E. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén

c) Nivel de significación.

E visualiza la prueba t-Student para muestras relacionadas, se determina para ambas colas negativa y positiva, pero se asume el valor absoluto por simetría con un alfa de 0,05 (nivel de significación $1 - 0,05 = 0,95\%$), las diferencias entre las medias del pre y post test es de $- 19,25$ puntos. Luego de realizar el análisis de igualdad de medias se observa que el valor “p” es 0,000 (significación bilateral), tiene un valor de **1,730 (t-tabulado)**. Por tanto el **t-tabulado < t-calculado**. Dado que el valor de $(t_c = 12,638) > (t_b = 1,730)$: R. C. y la significación bilateral menor a 0,05, se debe rechazar H_0 y concluir que las medias del pre-test y post-test son diferentes.

d) Regla de decisión.

Se concluye que las medias del pre test y post test correspondientes al grupo de estudio son estadísticamente diferentes, de esto asumimos la hipótesis de investigación. La aplicación de estrategias participativas, mejora el liderazgo docente”, en la I.E. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén .

3.6. Descripción de la guía de encuesta aplicada para el diseño y la aplicación del PLAN DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS.

Tabla N° 10: Distribución estadísticas de la valoración de expertos del Plan de estrategias participativas aplicadas por docentes I.E. “Augusto Salazar Bondy” - 2016.

escala	VALORACION DEL PLAN DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS					
	SUB DIMENSIONES					
	Participación colectiva		Comunicación empática		Comprensión social	
	f	%	f	%	f	%
Malo	0	00	0	00	0	00
Regular	0	00	0	00	0	00
Bueno	05	100	05	100	05	100
TOTAL	05	100	05	100	05	100

Fuente: guía de encuesta para valorar el plan de estrategias participativas

Interpretación:

Del análisis cualitativo y cuantitativo de la tabla N° 10, se puede determinar que las estrategias participativas; ejecutadas por los docentes en las tres dimensiones es coherente con el desarrollo del liderazgo docente ya que en la dimensión: Participación se valora con un 100% en nivel “Bueno”; en la dimensión: Comunicación empática se valora con un 100% en “Bueno” y, mientras que en la dimensión: Comprensión social, se valora con un 100% en nivel de “Bueno”. Estos resultados son equiparables, en cada dimensión con los niveles en cada dimensión, de la variable LIDERAZGO DOCENTE”. Por tanto podemos afirmar que el uso de estrategias para mejorar el liderazgo docente se valor con un nivel de “**Bueno**”. Y determina que u diseño y aplicación es adecuado para los objetivos planteados del plan.

IV. DISCUSIÓN

De acuerdo al análisis de los resultados de la investigación se evidencia que al diagnosticar el nivel de liderazgo docente en la Institución Educativa. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016, a través del pre test, en la tabla N° 08, en las dimensiones Relaciones interpersonales, Ejercicio democrático y Desempeño Profesional visualiza un promedio de 34,38 puntos (Medianamente eficiente), una desviación estándar de 4,40 y un Coeficiente de variabilidad de 12,69%, la misma que según la opinión de los docentes y el director tabla 07 se ubican en el nivel “REGULAR” con un 100,0 %.

Ello significa que la mayoría de los docentes antes de aplicar las estrategias participativas tenían escaso liderazgo manifestado en las deficientes prácticas de relaciones interpersonales, acciones democráticas y un débil desempeño profesional durante el proceso de enseñar.

Se cumple la afirmación de Rodríguez (2006), por cuanto existe una percepción desfavorable sobre el liderazgo de los docentes, ya que, además, “se considera desfavorable las características de los estilos de liderazgo de los docentes como 74% en comunicación, 58% en relaciones interpersonales, 72% al trabajo en equipo y 71% en el desarrollo de potencialidades”. Es evidente que el liderazgo ayuda a los profesores a asumir mejor sus roles. Significa que hay autoridad compartida, buen clima para unir esfuerzos y asumir retos que superen las dificultades de aula y escuela.

De igual manera con respecto al objetivo Diseñar y aplicar un plan de estrategias participativas para desarrollar el liderazgo docente en la Institución Educativa. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016, del análisis cualitativo TABLA N° 10 se valora positivamente el uso de las estrategias participativas realizadas por los docentes en las tres dimensiones: Participación, comunicación empática y Comprensión social, con un valor de 100% en nivel de Bueno. Estos resultados son equiparables, en cada dimensión con los niveles en cada dimensión, de la variable LIDERAZGO DOCENTE”. Por tanto podemos afirmar que el uso de estrategias participativas desarrolla el liderazgo docente con un nivel de “Bueno”.

Las evidencias demuestran las estrategias participativas constituyen un

medio viable para mejorar el liderazgo docente en la escuela investigada, ello gracias a la ejecución de sesiones de aprendizaje basadas en las estrategias participativas de participación colectiva, de comunicación empática y de comprensión social.

Se concuerda con Calderón (2009) por cuanto el diseño y aplicación de estrategias dirigidas por los docentes redujeron los niveles de actitudes que perjudican las relaciones e interacciones sociales, logrando mayor interés por el desarrollo de habilidades sociales y asumir una comunicación fluida y coherente; seguridad y confianza para tomar decisiones asertivas y asumir actitudes empáticas para comprender los sentimientos y emociones de los demás. Las relaciones interpersonales constituye una dimensión del liderazgo docente.

Al constatar los resultados en función al objetivo Evaluar los resultados del plan de estrategias participativas para mejorar el liderazgo docente en la Institución Educativa. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016, mediante el post test se visualiza que de los niveles de desarrollo del liderazgo docente tabla N° 09, en las dimensiones: Relaciones Interpersonales, Ejercicio democrático, Desempeño profesional, se incrementan significativamente, pues a obtienen un puntaje total general de 63,13 puntos, una desviación estándar de 9,28 y un Coeficiente de variabilidad de 14,70%. De igual manera, en el tabla N° 07, de los resultados del Post test, a partir de la opinión de los docentes y el director grupo experimental I.E. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016, se ubican en el nivel “Bueno” 50 % y con valor de 43,8% en “Muy bueno”.

Dichos resultados permiten afirmar que los docentes han incrementado significativamente el nivel de liderazgo manifestado en sus buenas relaciones interpersonales, en su ejercicio democrático y desempeño profesional.

Es evidente que se coincide con Calderón, N. (2009); por cuanto aplicar estrategias redujeron los niveles de actitudes que perjudican las relaciones e interacciones sociales de los estudiantes, logrando mayor interés por el desarrollo de habilidades sociales y asumir una comunicación fluida y coherente; seguridad y confianza para tomar decisiones asertivas y asumir actitudes empáticas para comprender los sentimientos y emociones de los demás. El liderazgo docente es posible si desarrolla buenas relaciones humanas y valores que le permiten vivir

en convivencia armoniosa con los demás.

Así mismo en base al objetivo: Contrastar los resultados obtenidos del pre test y post test después de la aplicación del plan de estrategias participativas para mejorar el liderazgo docente en la Institución Educativa. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016. Se evidencia que existen diferencias significativas en los nivel de liderazgo, por cuanto, en la prueba t-Student para muestras relacionadas, (gráfico 06) se determina para ambas colas negativa y positiva, pero se asume el valor absoluto por simetría con un alfa de 0,05 (nivel de significación $1 - 0,05 = 0,95\%$) y las diferencias entre las medias del pre y post test de $- 19,25$ puntos.

Luego de realizar el análisis de igualdad de medias se observa que el valor “p” es 0,000 (significación bilateral), tiene un valor de 1,730 (t-tabulado). Por tanto el t-tabulado $<$ t-calculado. Dado que el valor de $(t_c = 12,638) > (t_b = 1,730)$: R. C. y la significación bilateral menor a 0,05, se debe rechazar H_0 y concluir que las medias del pre-test y post-test son diferentes.

Se concluye que las medias del pre test y post test correspondientes al grupo de estudio son estadísticamente diferentes, en consecuencia se asume que la aplicación de estrategias participativas mejora el liderazgo docente en la Institución Educativa. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016.

Se concuerda con Joo (2004) por cuanto el liderazgo docente incluye un buen desempeño profesional, trascienden siempre y cuando cumpla con los rasgos de un buen profesional, para ello tiene que capacitarse constantemente, de tal manera que sea capaz de autoformarse, autocapacitarse y autoevaluarse.

Por tanto se ha logrado el objetivo general, es decir demostrar que la aplicación de un plan de estrategias participativas mejoran el liderazgo docente en la Institución Educativa De acuerdo al análisis de los resultados de la investigación se evidencia que al diagnosticar el nivel de liderazgo docente en la Institución Educativa. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016, a través del pre test, el Tabla N° 08, en las dimensiones Relaciones interpersonales, Ejercicio democrático y Desempeño Profesional visualiza un promedio de 34,38 puntos (Medianamente eficiente), una desviación estándar de 4,40 y un Coeficiente de variabilidad de 12,69%, la misma que según la opinión de los docentes y el director Tabla N° 07 se ubican en el nivel “REGULAR” con un 100,0 %.

Ello significa que la mayoría de los docentes antes de aplicar las estrategias participativas tenían escaso liderazgo manifestado en las deficientes prácticas de relaciones interpersonales, acciones democráticas y un débil desempeño profesional durante el proceso de enseñar.

Se cumple la afirmación de Rodríguez (2006) por cuanto existe una percepción desfavorable sobre el liderazgo de los docentes, ya que además, se considera desfavorable las características de los estilos de liderazgo de los docentes como 74% en comunicación, 58% en relaciones interpersonales, 72% al trabajo en equipo y 71% en el desarrollo de potencialidades. Es evidente que el liderazgo ayuda a los profesores a asumir mejor sus roles. Significa que hay autoridad compartida, buen clima para unir esfuerzos y asumir retos que superen las dificultades de aula y escuela.

De igual manera con respecto al objetivo Diseñar y aplicar un plan de estrategias participativas para desarrollar el liderazgo docente en la Institución Educativa. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016, del análisis cualitativo Tabla N° 10 se valora positivamente el uso de las estrategias participativas realizadas por los docentes en las tres dimensiones: Participación, comunicación empática y Comprensión social, con un valor de 100% en nivel de Bueno. Estos resultados son equiparables, en cada dimensión con los niveles en cada dimensión, de la variable LIDERAZGO DOCENTE”. Por tanto podemos afirmar que el uso de estrategias participativas desarrolla el liderazgo docente con un nivel de “Bueno”.

Las evidencias demuestran las estrategias participativas constituyen un medio viable para mejorar el liderazgo docente en la escuela investigada, ello gracias a la ejecución de sesiones de aprendizaje basadas en las estrategias participativas de participación colectiva, de comunicación empática y de comprensión social.

Se concuerda con Calderón (2009) por cuanto el diseño y aplicación de estrategias dirigidas por los docentes redujeron los niveles de actitudes que perjudican las relaciones e interacciones sociales, logrando mayor interés por el desarrollo de habilidades sociales y asumir una comunicación fluida y coherente; seguridad y confianza para tomar decisiones asertivas y asumir actitudes empáticas para comprender los sentimientos y emociones de los demás. Las relaciones

interpersonales constituye una dimensión del liderazgo docente.

Al constatar los resultados en función al objetivo Evaluar los resultados del plan de estrategias participativas para mejorar el liderazgo docente en la Institución Educativa. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016, mediante el post test se visualiza que de los niveles de desarrollo del liderazgo docente Tabla N° 09, en las dimensiones: Relaciones Interpersonales, Ejercicio democrático, Desempeño profesional, se incrementan significativamente, pues a obtienen un puntaje total general de 63,13 puntos, una desviación estándar de 9,28 y un Coeficiente de variabilidad de 14,70%. De igual manera, en el Tabla N° 07, de los resultados del Post test, a partir de la opinión de los docentes y el director de la I.E. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016, se ubican en el nivel “Bueno” 50 % y con valor de 43,8% en “Muy bueno”.

Dichos resultados permiten afirmar que los docentes han incrementado significativamente el nivel de liderazgo manifestado en sus buenas relaciones interpersonales, en su ejercicio democrático y desempeño profesional.

Es evidente que se coincide con Calderón, N. (2009); por cuanto aplicar estrategias redujeron los niveles de actitudes que perjudican las relaciones e interacciones sociales de los estudiantes, logrando mayor interés por el desarrollo de habilidades sociales y asumir una comunicación fluida y coherente; seguridad y confianza para tomar decisiones asertivas y asumir actitudes empáticas para comprender los sentimientos y emociones de los demás. El liderazgo docente es posible si desarrolla buenas relaciones humanas y valores que le permiten vivir en convivencia armoniosa con los demás.

Así mismo en base al objetivo: Contrastar los resultados obtenidos del pre test y post test después de la aplicación del plan de estrategias participativas para mejorar el liderazgo docente en la Institución Educativa. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016. Se evidencia que existen diferencias significativas en los niveles de liderazgo, por cuanto, en la prueba t-Student para muestras relacionadas, en el numeral N° 3.5 Sobre prueba de hipótesis que se determina para ambas colas negativa y positiva, pero se asume el valor absoluto por simetría con un alfa de 0,05 (nivel de significación $1 - 0,05 = 0,95\%$) y las diferencias entre las medias del pre y post test de $- 19,25$ puntos.

Luego de realizar el análisis de igualdad de medias se observa que el valor “p” es 0,000 (significación bilateral) y para 11 grados de libertad, tiene un valor de 1,730 (t-tabulado). Por tanto el t-tabulado < t-calculado. Dado que el valor de ($t_c = 12,638$) > ($t_b = 1,730$): R. C. y la significación bilateral menor a 0,05, se debe rechazar H_0 y concluir que las medias del pre-test y post-test son diferentes.

Se concluye que las medias del pre test y post test correspondientes al grupo de estudio son estadísticamente diferentes, en consecuencia se asume que la aplicación de estrategias participativas mejora el liderazgo docente en la Institución Educativa. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016.

Se concuerda con Joo (2004) por cuanto el liderazgo docente incluye un buen desempeño profesional, trascienden siempre y cuando cumpla con los rasgos de un buen profesional, para ello tiene que capacitarse constantemente, de tal manera que sea capaz de autoformarse, autocapacitarse y autoevaluarse.

Por tanto se ha logrado el objetivo general, es decir demostrar que la aplicación de un plan de estrategias participativas mejoran el liderazgo docente en la Institución Educativa. “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016.

Se cumple los postulados de García y Poyato (2009), por cuanto reconocen como urgente, “la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la gestión colegiada y participativa, en donde se promueva el liderazgo académico como herramienta de mejora”.

Se cumple los postulados de García y Poyato (2009) por cuanto reconocen como urgente, “la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la gestión colegiada y participativa, en donde se promueva el liderazgo académico como herramienta de mejora”.

V. CONCLUSIONES

El nivel de liderazgo docente en la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy”-Jaén, 2016, antes de aplicar las estrategias participativas, a través del pre test, alcanza un promedio de 34,38 puntos, una desviación estándar de 4,40 y un Coeficiente de variabilidad de 12,69%, la misma que se ubicó en el nivel regular, tenían deficientes relaciones interpersonales, acciones democráticas y un débil desempeño profesional durante el proceso de enseñar.

La aplicación de estrategias participativas constituyen un medio viable para mejorar el liderazgo docente basadas en las estrategias participativas de participación colectiva, de comunicación empática y de comprensión social. se valora positivamente en nivel de Bueno.

Después de aplicar las estrategias participativas, los resultados del post test son muy significativos, en las dimensiones: Relaciones Interpersonales, Ejercicio democrático, Desempeño profesional, se incrementan significativamente, con un puntaje total general de 63,13 puntos, una desviación estándar de 9,28 y un Coeficiente de variabilidad de 14,70%. se ubican en el nivel Bueno 50 % y con valor de 43,8% en Muy bueno.

Existen diferencias significativas en los nivel de liderazgo, por cuanto, en la prueba t-Student se asume el valor absoluto por simetría con un alfa de 0,05 (nivel de significación $1 - 0,05 = 0,95\%$) y las diferencias entre las medias del pre y post test de – 19,25 puntos. las medias del pre test y post test correspondientes al grupo de estudio son estadísticamente diferentes, en consecuencia se asume que la aplicación de estrategias participativas mejora el liderazgo docente en la Institución Educativa . “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016.

VI. RECOMENDACIONES

Al director de la I.E “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016, desarrollar las estrategias participativas desde el inicio del año escolar dirigido a todos los usuarios docentes de la escuela, a fin de incrementar significativamente los niveles de liderazgo docente.

Al director de la I.E “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016, que incluya en el plan anual de trabajo, las estrategias participativas a fin de fortalecer los procesos comunicación empática, comprensión social y participación colectiva dirigido a docentes y estudiantes a fin de fortalecer el liderazgo escolar.

A los docentes que participaron en la investigación organizar actividades para compartir sus experiencias vividas sobre liderazgo docente con sus compañeros de otras escuelas.

A los directores de todas las instituciones educativas de la provincia de Jaén y otras escuelas de su influencia difundan y sugieran la aplicación de las estrategias participativas como un medio para mejorar el liderazgo y desempeño de los docentes de educación básica.

VII. PROPUESTA

PLAN DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO DOCENTE

I. DATOS GENERALES

1. DENOMINACIÓN:

**PLAN DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS PARA MEJORAR EL LIDERAZGO
DOCENTE EN LA I.E “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016**

2. INSTITUCIÓN EDUCATIVA:

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	NIVELES DE ATENCIÓN
I.E. “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN	PRIMARIA – SECUNDARIA

3. DOMICILIO LEGAL:

DEPARTAMENTO	CAJAMARCA
PROVINCIA	JAÉN
DISTRITO	JAEN
LUGAR	JAEN

4. BENEFICIARIOS:

NIVEL	POBLACIÓN DOCENTE
PRIMARIA	12
SECUNDARIA	20

5. RESPONSABLES

DULCE LUCERO CAPUÑAY SÁNCHEZ	INVESTIGADORA
------------------------------	---------------

3. DURACIÓN

5 MESES	MAYO 2016	SETIEMBRE 2016
---------	-----------	----------------

II. PRESENTACIÓN

El presente plan de estrategias participativas surge como una alternativa viable frente al escaso liderazgo docente en la Institución Educativa “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN. Por tanto su propósito es superar esta dificultad, mejorando significativamente el liderazgo docente de tal manera que mejoren las relaciones interpersonales, su ejercicio democrático y su desempeño profesional. El mismo que ejecutará durante el tercer trimestre el año escolar 2016 y que está sujeta a continua revisión a fin de superar dificultades en su desarrollo.

III. CONCEPTUALIZACION DEL PLAN

El Plan de Estrategias Participativas es una herramienta pedagógica que comprende un conjunto de 9 jornadas de interaprendizaje que desarrollan el liderazgo docente en la escuela y el aula de la Institución Educativa “AUGUSTO SALAZAR BONDY” -JAÉN, 2016, ejecutadas por medio de jornadas presenciales, dinámicas y variadas, con diversas actividades en relación a las dimensiones: participación colectiva, comunicación empática y comprensión social.

IV. OBJETIVOS DEL PLAN

4.2 Objetivo General

Desarrollar el liderazgo docente en la Institución Educativa “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016 aplicando un plan de estrategias participativas

4.2 Objetivos Específicos

- a. Diseñar estrategias participativas para mejorar el liderazgo docente en la Institución Educativa “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016.
- b. Aplicar estrategias participativas para mejorar el liderazgo docente en la Institución Educativa “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016.

- C. Valorar el uso de las estrategias participativas en el desarrollo del liderazgo docente a través de una encuesta.

V. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

Las estrategias participativas están basadas en el enfoque comunicativo, tiene la intencionalidad de hacer cambios tanto en el individuo como en las colectividades desde el punto de vista educativo

Pretende ser un medio, instrumento para mejorar la gestión docente en la escuela, brindando un conjunto de estrategias de participación de capacitación y comunicación para el desarrollo de su liderazgo.

VI. FUNDAMENTOS

La Institución Educativa “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016. y provincia de Jaén, en la Región Cajamarca, de gestión pública, cuenta en la actualidad con 421 estudiantes en los seis grados de primaria, y seis grados de secundaria atendidos por 32 docentes, todos profesionales de la educación.

En la plana docente se observa la escasa motivación e interés por mejorar en su desempeño, se evidencia desgano conformismo y escasa proyección hacia los estudiantes y la comunidad, situación que se agrava por una débil convivencia armoniosa.

Es evidente que los docentes realizan una regular gestión marcado por su escaso liderazgo y que docentes no están tan comprometidos en el desempeño de labores, alterando las relaciones humanas y generando un deterioro institucional, el mismo que se refleja negativamente en el actuar diario de los alumnos, docentes y directivos.

Se pudo constatar que hay que trabajar con un plan de estrategias participativas que desarrollen el liderazgo docente, la misma que se evaluará y se evidenciará las mejoras que produzca a través del post test.

“Implica una participación activa y colectiva implica operar sobre la base del pleno conocimiento y conciencia del contenido y alcance de las comprensiones y significaciones mutuas, de la misma manera que se subentiende la existencia de una noción definida de las formas, medios, alcances y oportunidades de las acciones a emprender conjuntamente. En otras palabras, debe ser una participación basada simultáneamente en el diálogo y en la realización de acuerdos y proyectos. (Puig Rovira: 20)”. (Prieto, s.f.)

VIII. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL PLAN

7.1. Marco orientador

Recoge las ideas de Clara Megías (2012), “desde la perspectiva centrada en la interacción de los miembros de una organización, donde la gestión participativa se da cuando las personas actúan en función de la representación que ellas tengan del contexto en el cual operan”.

Asume el postulado de Agyris y Schon (1978), “por cuanto la acción en una organización es una acción deliberada, y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera. Es decir que la gestión es *la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización*”. (p. 23)

El plan se fundamenta en propiciar jornadas prácticas en donde estén presentes los tres momentos: inicio, desarrollo y cierre y se privilegia la participación activa, continua y cooperativa de los/as docentes, tomando como fundamento los siguientes conceptos:

“La gestión escolar que incluye al docente, se reconoce como urgente la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la gestión colegiada y participativa, en donde se promueva el liderazgo académico como herramienta de mejora”. (García, 2011)

“Es un cambio estructural, pero los recursos no se brindan a tiempo, tanto humanos como económicos, lo cual dificulta el establecimiento y consecución

de las innovaciones propuestas por las políticas nacionales que procuran orientar la calidad educativa”. (García, 2011)

7.2. Marco metodológico

“Se trabajará con los Profesores que ejercen su labor académica en los niveles Primaria, a los cuales se les pedirá que contesten una encuesta con preguntas de tipo escala de Likert, además se extraerán, de los libros información valiosa en fichas textuales, resumen y comentario” (Ponce, 2008). “Se analizará haciendo uso de estadística descriptiva con sus respectivas tablas de frecuencias, gráficos, medidas de tendencia central y medidas de variabilidad o de dispersión. En los análisis se utilizará la ji cuadrada que permitirá ver la relación de dos variables categóricas”. (Ponce, 2008)

“Las estrategias participativas serán valoradas a través de una encuesta dirigida a los docentes de tal manera que se visualice el cambio que produce el liderazgo, como el desempeño del docente durante el desarrollo”. (Ponce, 2008)

- “Los datos serán trabajados por dimensiones, donde se analizará el estilo de liderazgo ejercido por los docentes, información que se cruzará con la entregada por los alumnos(as) con relación al liderazgo de sus profesores, pudiendo ser éstos con óptimas relaciones humanas, excelente ejercicio democrático y buen desempeño profesional”. (Ponce, 2008)
- “Se elaborarán instrumentos para extraer la información necesaria que requiere la investigación siendo estas escalas y encuestas orientadas a conocer los estilos de liderazgo por los profesores”. (Ponce, 2008)

VIII. ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EL PLAN

Participación colectiva. “El plan tendrá como punto de partida una participación basada simultáneamente en el dialogo y en la realización de acuerdos y proyectos” (Puig Rovira: 2000). “Implica, por un lado, la posibilidad

de formar parte de un grupo expresando opiniones, cooperando en una actividad, situación u oportunidad. Por otro, se refiere a la posibilidad de hacerse parte de algo, la que se materializa en la capacidad de tomar decisiones acerca del propio destino y muy especialmente de las situaciones que les afectan en el contexto de su comunidad escolar”. (Prieto, s.f.)

“En efecto, la participación representa un proceso de comunicación, decisión y ejecución que permite el intercambio permanente de conocimientos y experiencias y clarifica el proceso de toma de decisiones y compromiso de la comunidad en la gestación, programación y desarrollo de acciones conjuntas”. (Murcia, 1994, p. 15)

Valeria Cortés (2006), manifiesta que: “los sujetos mantienen implícita la idea de pertenencia a la escuela, debido a que es un espacio donde trasciende su vida en relación con otros sujetos como ellos, “el deseo de participar se manifiesta de manera natural como una forma de conseguir mejoras de las condiciones de su institución educativa”. (p. 114)

Siguiendo lo escrito por Nieto y González (2003), “los integrantes del equipo de trabajo deben ser conscientes de la necesidad de su participación, tener la intención explícita de colaborar, mostrar disposición para la toma de acuerdos y establecimiento de metas, así como ofrecer al grupo las habilidades personales con las que cuente”.

Comunicación empática. “A través de ella, se pretende desarrollar vínculos estratégicos, para generar relaciones sólidas, fluidas y basadas en objetivos específicos que puedan perdurar en el tiempo y que le permita a la organización generar un espacio de intercambio con sus diferentes públicos” (Manucci, 2004, p. 66). Este espacio de intercambio se convertirá en el elemento diferenciador de competitividad de las organizaciones en el entorno actual.

El diálogo constituye una de las estrategias comunicativas optadas por los docentes cuando realizan reuniones generando la discusión, en la cual la comunicación se da cara a cara”, situación que genera mayor

confianza y mayor relación entre las autoridades, la comunidad y los padres de familia, al permitir la comprensión pragmática de la problemática, ayuda a fortalecer la comunicación entre actores.

Comprensión social. “Consiste en captar las necesidades de desarrollo de los demás y ayudarles a potenciar sus capacidades. Las personas con esta competencia de carácter interpersonal: Saben reconocer y recompensar los puntos fuertes y logros de los demás e identifican las oportunidades de desarrollo que tienen todos y todas, asignan a los demás integrantes de los grupos trabajos que ponen a prueba y desarrollan las capacidades de sus compañeros, dan orientación y apoyo a los esfuerzos personales y colectivos”. (Ponce, 2008)

IX. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

En el desarrollo de la investigación, dentro del plan de estrategias participativas, se trabajó en 8 quincenas, con 9 jornadas de interaprendizaje, de los cuales 2 fueron de información diagnóstica y en 6 de ellas se desarrolló las estrategias participativas, en tres momentos, tal como describimos:

A.- Inicio: Sensibilización a los docentes y directivos (motivación – interés por mejorar el liderazgo)

B.- Proceso: Proceso de ejecución de la sesión en sí, con lecturas, dinámicas, materiales impresos, trabajos prácticos y lúdicos.

C.- Salida: Comentario general de la actividad del proceso y actividad de extensión.

Las jornadas de interaprendizaje que desarrollan las estrategias participativas se muestran en el cuadro como sigue:

OBJETIVO	DIMENSIONES DE DESARROLLO	ACTIVIDADES BÁSICAS DEL PROGRAMA	RESPONSABLES	CRONOGRAMA							
				AÑO 2016							
				J	A	S	O	N	D		
Diseñar y aplicar un plan de estrategias participativas para desarrollar el liderazgo docente	Participación colectiva	▪ Cómo nos integramos mejor	Investigadores	X							
		▪ Nuestros roles en gestión	Investigadores		x						
		▪ La fiesta de integración	Investigadores		x	x					
	Comunicación empática	▪ Descubriendo líderes	Investigadores			x	x				
		▪ La asamblea de docentes									
		▪ Nuestros cumpleaños.	Investigadores		x		x				
	Comprensión social	▪ Conociendo tipos de líderes	Investigadores		x						
		▪ Asumimos roles tutoriales				x					
		▪ Somos promotores sociales	Investigadores				x				

La descripción de cada jornada de interaprendizaje con docentes y directivos se visualiza en anexo

Recursos

DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	MONTO TOTAL S/.
MATERIAL DE ESCRITORIO				
Papel bond	Millar	1/2	14,00	14,00
Papel sabana	Ciento	01	30,00	30,00
Lapiceros (azul, negro y rojo)	Unidad	12	0,50	6,00
Borrador	Unidad	03	0,50	1,50
Corrector	Unidad	03	3,00	9,00
Resaltador	Unidad	03	2,00	6,00
Lápices	Unidad	03	0,50	1,50
Plumones gruesos	Docena	01	18,00	18,00
Plumones finos	Docena	01	8,00	8,00
Plumones acrílicos	Docena	01	48,00	48,00
Grapas	Caja chica	01	2,00	2,00
Goma	Frasco	02	2,00	4,00
Cinta masking	Unidad	04	3,00	12,00
SERVICIOS				
Tipeo e impresiones	Unidad	100	0,50	50,00
Copias	Unidad	500	0,05	25,00
IMPREVISTOS				20,00
TOTAL GENERAL		635.5	330	255

X. EVALUACIÓN

Evaluación Previa

A través de la programación de las actividades consideradas en este plan en el mes de Setiembre de 2016

Evaluación de proceso. Se realizará a través de reuniones de asesoramiento y revisión periódica de las actividades del plan. La dirección de la I.E supervisará las actividades en su campo de su competencia. El grupo de investigación hará cada vez que considere necesario los reajustes necesarios, a través de las reuniones permanentes.

Evaluación Final. Se realizará a través de los informes rindiendo cuenta del trabajo al profesor asesor de Tesis, cuyo contenido se recogerá sintéticamente en la I.E sede de la investigación y en las actividades que comprende el plan.

JORNADA DE INTERAPRENDIZAJE N° 01

I. INFORMACION GENERAL:

- 1.1 Denominación : *Cómo nos integramos mejor*
- 1.2 Organizador : Investigadora: DULCE LUCERO CAPUÑAY SÁNCHEZ
- 1.3 Participantes : Investigadores, director y docentes
- 1.4 Sede : I.E "AUGUSTO SALAZAR BONDY" - JAÉN, 2016. Duración: 3 Horas Fecha: 15/ 08/ 13

II. DESARROLLO DE LA JORNADA

OBJ	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	INDICADORES/ INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	DURACIÓN
Diseñar y aplicar un plan de estrategias participativas para desarrollar el liderazgo docente	Participación colectiva	Actividad vivencial con docente. Dinámica: los carros chocadores	Dinámica Diálogo	Desarrolla la integración de actores	Prof. Investigador	30
	La integración de actores	Trabajo en equipo. Estudio de casos Organizador gráfico	Textos informativos Plumones Papelote Cuartillas	Lista de cotejo	Prof. Investigador	1 HORA
	Evaluación de la integración directivos y de docentes de la escuela	Actividad vivencial con docentes Reflexiones y conclusiones.	Cuartillas		Prof. Investigador	1 HORA
	Propuesta para mejorar la integración docente	Puesta en común Reflexiones y conclusiones	Lista de cotejo Hojas de papel A4		Prof. Investigador	30

Anexo: Integración de actores

Pertenencia al grupo escolar

“Los sujetos mantienen implícita la idea de pertenencia a la escuela, debido a que es un espacio donde trasciende su vida en relación con otros sujetos como ellos, ***el deseo de participar se manifiesta de manera natural como una forma de conseguir mejoras de las condiciones de su institución educativa***”. (Contreras, 2005)

“Los integrantes del equipo de trabajo deben ser conscientes de la necesidad de su participación, tener la intención explícita de colaborar, mostrar disposición para la toma de acuerdos y establecimiento de metas, así como ofrecer al grupo las habilidades personales con las que cuente” (García, 2011). “Los actores hasta la actualidad se han venido manejando en el discurso; llevarla a la práctica como la provocadora de la acción, del dinamismo institucional, como resultado del trabajo conjunto y cooperativo de los actores, se ha vuelto problemático”. (Duchi & Andrade, 2001)

Participación de actores

“La participación implica, por un lado, la posibilidad de formar parte de un grupo expresando opiniones, cooperando en una actividad, situación u oportunidad” (Prieto, s.f.). “Por otro, se refiere a la posibilidad de hacerse parte de algo, la que se materializa en la capacidad de tomar decisiones acerca del propio destino y muy especialmente de las situaciones que les afectan en el contexto de su comunidad escolar”. (Prieto, s.f.)

“En efecto, la participación representa un proceso de comunicación, decisión y ejecución que permite el intercambio permanente de conocimientos y experiencias y clarifica el proceso de toma de decisiones y compromiso de la comunidad en la gestación, programación y desarrollo de acciones conjuntas”. (Murcia, 1994)

“En efecto, la participación representa un proceso de comunicación, decisión y ejecución que permite el intercambio permanente de conocimientos y experiencias y clarifica el proceso de toma de decisiones y compromiso de

la comunidad en la gestación, programación y desarrollo de acciones conjuntas”. (Murcia, 1994, p.15)

GUÍA DE ENCUESTA PARA VALORAR EL USO DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS

I. INSTITUCIÓN RESPONSABLE: Universidad Cesar Vallejo Jaén

Maestrante responsable:

- Dulce Lucero Capuñay Sánchez

II. PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo demostrar que la aplicación de un plan de estrategias participativas mejoran el liderazgo docente en la Institución Educativa “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016.. La información aquí recabada es para uso exclusivo de la investigación.

III. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del(a) profesor: _____
- 1.2. Ciclo a cargo: _____ Grado a cargo: _____ Sección: _____
- 1.3. Observador: _____
- 1.4. Fecha: _____ Duración: _____

IV. CRITERIOS DE OBSERVACIÓN

Ítems		Valoración		
		Siempre 2	A veces 1	Nunca 0
COMPREENSIÓN SOCIAL	1. ¿Las estrategias participativas les ayuda a organizarse institucionalmente y en el aula para un mejor desempeño?	x		
	2. ¿El desarrollo de las estrategias participativas les prepara para proyectarse a la comunidad?	x		
	3. ¿El desarrollo de las estrategias participativas te ayudó a captar e involucrarte en las necesidades más urgentes de tu entorno de aula, escuela y comunidad?	x		

JORNADA DE INTERAPRENDIZAJE N° 02

I. INFORMACION GENERAL:

- 1.1 Denominación : *Nuestros roles en gestión*
- 1.2 Organizador : Investigadora: DULCE LUCERO CAPUÑAY SÁNCHEZ
- 1.3 Participantes : Investigadores, director y docentes
- 1.4 Sede : Aula "Augusto Salazar Bondy" - Jaén, Duración : 3 Horas Fecha: 25/ 08/ 13

II. DESARROLLO DE LA JORNADA

OBJ	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	INDICADORES/ INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	DURACIÓN
Diseñar y aplicar un plan de estrategias participativas para desarrollar el liderazgo docente	Participación colectiva	Actividad vivencial con docente. Dinámica: La tela de araña	Dinámica Dialogo	Lista de cotejo	Prof. Investigador	30
	Los roles del personal docente y administrativo	Trabajo en equipo. Estudio de casos Organizador gráfico	Textos informativos Plumones Papelote Cuartillas		Prof. Investigador	1 HORA
	Evaluación de los desempeños directivos y de docentes de la escuela	Actividad vivencial con docentes Reflexiones y conclusiones. El árbol de problemas	Cuartillas		Prof. Investigador	1 HORA
	Propuesta para mejorar los desempeños: directivos y docentes	Puesta en común Reflexiones y conclusiones	Lista de cotejo Hojas de papel A4		Prof. Investigador	30

Anexo: Roles en gestión

Gestión pedagógica

“La gestión pedagógica implica decidir en función de: Crear condiciones favorables al hecho pedagógico, garantizar el funcionamiento eficiente de la administración, influir y negociar con el medio social los procesos, insumos e intereses que requiere una institución para avanzar hacia mejores niveles” (Zárate, 2011). “Estas funciones precisan mejor el trabajo de la escuela en la Gestión pedagógica, entre ellas: Debe tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar con satisfacción y eficiencia profesional el hecho pedagógico. Poder decidir acertadamente para crear condiciones favorables hacia el aspecto pedagógico, requiere que el director tenga una gran comprensión del fenómeno educativo en general y en particular: que variables o factores lo afectan positiva y negativamente, bajo qué condiciones se puede esperar resultados, instrumentos necesarios para la medición de la calidad pedagógica, etc.”. (Calero, 2005)

El Ministerio de Educación (2004), señala que la gestión pedagógica es importante porque permite desarrollar las siguientes acciones:

- “Recoge los acuerdos y criterios que orientan las decisiones que deberán tomar los profesores, organizados en equipos, para actuar en forma coordinada y dar respuesta a las demandas específicas de una realidad educativa concreta”. (MINEDU, 2004)
- “Posibilita a la comunidad educativa definir colectivamente un conjunto de principios y acciones pedagógicas que concretizan la intencionalidad del proyecto educativo institucional, para lograr su finalidad básica; la formación integral de la persona humana”. (MINEDU, 2004)
- “Garantiza la coherencia de la práctica educativa dentro de la institución y adecua al contexto los documentos curriculares. Tiene en cuenta las circunstancias de la misma en lo que se refiere a alumnos, docentes, recursos y otros”. (MINEDU, 2004)

- “Proporciona un marco ordenador a cada institución para lograr una actuación ordenada y eficaz de la comunidad educativa y responder con pertinencia a las necesidades de los educandos e ir generando una cultura organizacional”. (MINEDU, 2004)
- “Estimula en el docente su desarrollo personal y profesional a través del interés aprendizaje y el trabajo cooperativo”. (MINEDU, 2004)

Capacitarnos para un buen desempeño

“El conocimiento no escapa a esta realidad, y las organizaciones, inmersas en ella, buscan empleados con capacidad para adaptarse al entorno cada vez más cambiante. En este sentido, juega un papel fundamental la capacitación y el desarrollo profesional de los sujetos administrados. En especial, la capacidad de renovar sus conocimientos y desarrollar las competencias que le permitan el óptimo desarrollo de las actividades encomendadas y su contribución al logro de los objetivos y metas”. (Arguedas, 2007)

Para el desempeño profesional, implica tener las competencias que son “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional, en este caso en el desarrollo pedagógico.

Procesos en gestión de aula

“Planificar adecuadamente el proceso educativo que responde a los intereses y necesidades de los alumnos, contribuir a un adecuado clima de trabajo en el aula, utilizar una variedad de estrategias para lograr aprendizajes de calidad de nuestros alumnos, registrar permanentemente información sobre el avance del aprendizaje, asumir responsabilidades personales en la toma de decisiones de la institución”. (Zárate, 2011)

“Un buen maestro es aquella persona que realiza sus funciones de manera cabal y correcta demostrando eficiencia profesional en su trabajo. El docente enseñará el tema de estudio con conocimiento, alegría y satisfacción donde las clases sean interesantes y amenas, en el cual el alumno encuentre

alegría, motivación y deseos por aprender más. El maestro que logra esto es reclamado por la sociedad para la educación de sus hijos”. (Zárate, 2011)

“El profesionalismo lo demuestra al promover canales de participación mediante: La organización de debates y discusiones sobre temas de interés y de conocimiento del grupo, creando espacios para ideas y opiniones” (Zárate, 2011). “Aceptar las intervenciones, aunque no sean claras o concretas, buscando la forma de aclararlas sin cortar la espontaneidad. Incentivar la intervención de los alumnos los menos espontáneos mediante preguntas sencillas y claras. Facilitar que los alumnos aprendan a aprender. Valorar el esfuerzo de los alumnos para el logro de aprendizajes. Estimular la creatividad. Promover la actividad mental”. (Zárate, 2011)

“Todas las interacciones se basan en la actividad conjunta que debemos realizar con ellos, ya que entendemos que la enseñanza y el aprendizaje son un proceso de construcción compartida”. (Zárate, 2011)

“Por consiguiente, es primordial que asumamos un nuevo rol que implica una serie de funciones a realizar: Planificar actividades de aprendizaje que respondan a los intereses de los estudiantes, propiciar un ambiente de respeto y confianza, promover canales de comunicación, facilitar que los estudiantes aprendan a aprender, valorar el esfuerzo de los estudiantes, conocer las características de los estudiantes a nuestro cargo, estimular la creatividad e innovación, promover la actividad mental y ofrecer apoyo para construir aprendizajes”. (Zárate, 2011)

Planificación curricular; García y Rodríguez (2005); “la enseñanza realizada por un profesional tiene un gran valor y beneficio para la sociedad en general ya que es una tarea de gran cobertura; atiende a las personas que pasan varios años realizando la educación básica como los primeros pasos (inicial, primaria y secundaria) y otro menor porcentaje en la educación superior”. “La profesión de la enseñanza juega un papel de una gran importancia para el ser humano y ciudadano, sumado al gran papel que tiene la educación para el progreso y desarrollo de la sociedad”. (García & Rodríguez, 2005)

“En estos tiempos en el que el avance de la ciencia y la tecnología es vertiginoso, a un ritmo y velocidad donde nada permanece estático por un tiempo determinado y lo constante es el cambio; afectando a todos los sectores, educación y al docente” (García & Rodríguez, 2005); “por ello; se exige que el docente se adapte a los cambios y que constantemente actualice sus conocimientos para estar capacitado y poder brindar una enseñanza actualizada y su desempeño sea óptimo y de calidad acorde a los avances tecnológicos con miras al futuro”. (García & Rodríguez, 2005)

“En un intento por sistematizar esta labor, se pueden caracterizar tres momentos: las actividades previas, la ejecución o desarrollo de las actividades de aprendizaje y las actividades posteriores” (García & Rodríguez, 2005). “Como todos sabemos, el docente realiza un sinnúmero de actividades previas de planeación, preparación y organización”. (García & Rodríguez, 2005)

“La planeación tiene por objeto el diseño curricular para estructurar en forma adecuada su área o áreas de trabajo; incluyendo una micro-planeación de cada una de las experiencias de aprendizaje”. (García & Rodríguez, 2005)

“El trabajo del docente incluye el uso del diseño curricular, de la cual se vale para adecuar los temas a enseñar, de la misma el plantear estrategias, medios y materiales, con ello evaluar con el fin de la búsqueda de la comprensión y adquisición de los nuevos conocimientos y lograr el aprendizaje eficaz en el alumno” (García & Rodríguez, 2005). “Conjuntamente existe otro aspecto primordial que desarrolla el docente, como es la planificación de la clase y métodos para el logro del aprendizaje. En virtud de la formación recibida y la preparación continúa por el docente con el fin de ejercer sus funciones con capacidad, conocimiento y destreza”. (García & Rodríguez, 2005)

“Es bueno tener en cuenta que por más dominio que se tenga de la materia que se imparte, es esencial que siempre se prepare la clase, pues esto demuestra el profesionalismo del que enseña” (García & Rodríguez, 2005). “Cada vez que se imparte un tema, es preciso **recrearlo**, enriquecerlo,

añadir nuevos conceptos que lo hagan atractivo, pensando sobre todo en el tipo de personas, la situación que las rodea y relacionado ese tema con otros tópicos o problemáticas de actualidad”. (García & Rodríguez, 2005)

“Procesos pedagógicos durante la enseñanza. El docente logrará que el alumno aprenda y comprenda lo que estudia, usará para ello técnicas de motivación, contenidos interesantes y amenos relacionados con su realidad; el docente organizará su labor a través de la preparación adecuada del plan de clase. En el proceso de construcción de la enseñanza aprendizaje el docente tendrá presente que la enseñanza se realiza en el aprendizaje”. (García & Rodríguez, 2005)

Zarate (2011), señala que” la enseñanza sin aprendizaje no es enseñanza. La enseñanza es en la medida que el alumno aprende, no simplemente cumplir, la programación, las horas de clase, etc.”. “Por tanto, el docente realiza una serie de funciones esenciales para lograr un aprendizaje verdadero, duradero y significativo en los alumnos”. (Zárate, 2011)

“Ejecución del proceso de enseñanza. La ejecución de las actividades de aprendizaje, es a su vez, el campo de mayor complejidad, dado que el docente está pendiente de diversos procesos como: el seguimiento de las actividades conforme al plan preestablecido, la introducción de ajustes, de acuerdo con las circunstancias, la participación disciplinada de los estudiantes, el apoyo y retroalimentación para garantizar la evaluación como un proceso continuo y la verificación del cumplimiento de las actividades y objetivos de aprendizaje”. (Zárate, 2011)

GUÍA DE ENCUESTA PARA VALORAR EL USO DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS

I. INSTITUCIÓN RESPONSABLE: Universidad Cesar Vallejo Jaén

Maestristas responsables:

- DULCE LUCERO CAPUÑAY SÁNCHEZ

II. PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo demostrar que la aplicación de un plan de estrategias participativas mejoran el liderazgo docente en la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” - Jaén. La información aquí recabada es para uso exclusivo de la investigación.

III. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del(a) profesor: _____
- 1.2. Ciclo a cargo: _____ Grado a cargo: _____ Sección: _____
- 1.3. Observador: _____
- 1.4. Fecha: _____ Duración: _____

IV. CRITERIOS DE OBSERVACIÓN

Ítems		Valoración		
		Siempre 2	A veces 1	Nunca 0
COMPENSIÓN SOCIAL	1. ¿Las estrategias participativas les ayuda a organizarse institucionalmente y en el aula para un mejor desempeño?	x		
	2. ¿El desarrollo de las estrategias participativas les prepara para proyectarse a la comunidad?	x		
	3. ¿El desarrollo de las estrategias participativas te ayudó a captar e involucrarte en las necesidades más urgentes de tu entorno de aula, escuela y comunidad?	x		

JORNADA DE INTERAPRENDIZAJE N° 03

I. INFORMACION GENERAL:

- 1.1 Denominación : Conociendo tipos de líderes
- 1.2 Organizador : Investigadora: DULCE LUCERO CAPUÑAY SÁNCHEZ
- 1.3 Participantes : Investigadores, director y docentes
- 1.4 Sede : Aula I.E “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, Duración : 3 Horas Fecha: 04/ 09/ 12

II. DESARROLLO DE LA JORNADA

OBJ	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	INDICADORES/ INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	DURACIÓN
Diseñar y aplicar un plan de estrategias participativas para desarrollar el liderazgo docente	Participación colectiva	Actividad vivencial con docente. Juego de roles	Docentes Juego	Lista de cotejo	Prof. investigador	30
	Tipos de líderes	Trabajo en equipo. Estudio de casos Organizador gráfico	Textos informativos Plumones Papelote Cuartillas		Experto	1 HORA
	Evaluación del liderazgo en la escuela: fortalezas y debilidades	Autoevaluación del desempeño Actividad vivencial con docentes Reflexiones y conclusiones.	Cuartillas Hoja de auto observación		Experto	1 HORA
	Propuesta para asumir liderazgo democrático y transformacional	Puesta en común Reflexiones y conclusiones	Lista de cotejo Hojas de papel A4		Prof. Investigador	30

Anexo: Tipos de líderes

Teniendo en cuenta que Marcelo y Cojal (2002), en su libro *Gestión Educativa*, “definen que el liderazgo es el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, prioritariamente por medios no coercitivos”. “Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el caos de las rutinas cotidianas”. (Marcelo & Cojal, 2002)

Por otro lado, Rodríguez (2007), en su libro *Gerencia Educativa* define: “al liderazgo como una acción que abarca sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de relaciones humanas”.

“En la gestión de las instituciones educativas, se requiere de líderes que asuman un compromiso responsable y tengan los siguientes rasgos” (Torres, 2011):

“Líder organizador. Es aquel que establece relaciones jerárquicas y de responsabilidad. Se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tiene problemas la ayuda; es discreto por respeto a los demás”. (Torres, 2011)

“Líder Participativo. Es aquel que cree que el poder está en el equipo y no en una persona, para el jefe y subordinados forma un equipo. En este caso el poder significa adaptarse a los hombres y a las situaciones, dando importancia o valor a la lealtad y solidaridad, tomando decisiones con criterio”. (Torres, 2011)

“Líder Técnico. Conformado por profesionales técnicos y especialistas competentes, son objetivos y realistas dan más importancia a la parte técnica. Estos líderes son exigentes, buscan resultados y se rodean de colaboradores”. (Torres, 2011)

“Líder formativo. Es una nueva forma de liderazgo para desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la organización escolar, recoge el legado histórico de los aportes de una nueva visión de liderazgo, especialmente del liderazgo sostenible, pedagógico y transformador que considera la realidad sociocultural para transformarla sobre bases éticas y morales, sustentada en los principios de la solidaridad y democracia escolar”. (Torres, 2011)

“Líder Asertivo. Es aquel que tiene una gran capacidad de cambio y adaptación. Acepta y desafía sus limitaciones. Hace que las cosas sucedan no espera. Domina su neurosis. Se conquista y decide ser él mismo. Expresa adecuadamente sus limitaciones. Tiene capacidad de solicitar lo que desea”. (Torres, 2011)

“Líder emprendedor. Dirige a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados, tienen iniciativa y motivación: impulsa su gente hacia la consecución de los objetivos propuestos, establece las relaciones jerárquicas claras. No hace nada al azar, actúa con frialdad y realismo, combina la dureza y bondad; sabe ganarse el respeto de los demás, adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo”. (Torres, 2011)

“Líder proactivo. Este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas”. (Torres, 2011)

“Líder audaz. Este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones”. (Torres, 2011)

Estilos de líder

“A continuación, se describen cinco estilos de liderazgo, aunque debemos tener en cuenta que los líderes competentes mezclan todos los estilos para aclimatarse al lugar, la tarea y las personas”. (Torres, 2011)

“Estilo directivo. Aquel en el que el líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy de cerca su ejecución”. (Torres, 2011)

“Estilo participativo. Aquel en el que los líderes piden a los subordinados su opinión, información y recomendaciones, pero son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer”. (Torres, 2011)

“Estilo delegativo. Conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder. Sin embargo, el líder sigue siendo responsable en último término”. (Torres, 2011)

“Estilos transformacional y transaccional. El transformacional *transforma* a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, hace hincapié en el crecimiento individual - tanto personal como profesional - y en el fortalecimiento de la organización. El liderazgo transaccional utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos, asignar las tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que una misión se dé por completada y dirigir por excepción”. (Torres, 2011)

GUÍA DE ENCUESTA PARA VALORAR EL USO DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS

I. INSTITUCIÓN RESPONSABLE: Universidad Cesar Vallejo Jaén

Maestristas responsables:

- DULCE LUCERO CAPUÑAY SÁNCHEZ

II. PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo demostrar que la aplicación de un plan de estrategias participativas mejoran el liderazgo docente en la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” - Jaén. La información aquí recabada es para uso exclusivo de la investigación.

III. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del(a) profesor: _____
- 1.2. Ciclo a cargo: _____ Grado a cargo: _____ Sección: _____
- 1.3. Observador: _____
- 1.4. Fecha: _____ Duración: _____

IV. CRITERIOS DE OBSERVACIÓN

Ítems		Valoración		
		Siempre 2	A veces 1	Nunca 0
COMPENSIÓN SOCIAL	1. ¿Las estrategias participativas les ayuda a organizarse institucionalmente y en el aula para un mejor desempeño?	x		
	2. ¿El desarrollo de las estrategias participativas les prepara para proyectarse a la comunidad?	x		
	3. ¿El desarrollo de las estrategias participativas te ayudó a captar e involucrarte en las necesidades más urgentes de tu entorno de aula, escuela y comunidad?	x		

JORNADA DE INTERAPRENDIZAJE N° 04

I. INFORMACION GENERAL:

- 1.1 Denominación : Manejando información documentaria
- 1.2 Organizador : Investigadora: DULCE LUCERO CAPUÑAY SÁNCHEZ
- 1.3 Participantes : Investigadores, director y docentes
- 1.4 Sede : Aula I.E "Augusto Salazar Bondy" - Jaén, Duración : 3 Horas Fecha: 16/ 09/ 12

II. DESARROLLO DE LA JORNADA

OBJ	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	INDICADORES/ INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	DURACIÓN
Diseñar y aplicar un plan de estrategias participativas para desarrollar el liderazgo docente	Participación colectiva	Actividad vivencial con docente. Dinámica: el teléfono malogrado	Docentes Dinámica	Lista de cotejo	Prof. investigador	30
	información documentaria	Trabajo en equipo. Estudio de casos Organizador gráfico	Textos informativos Plumones Papelote Cuartillas		Experto	1 HORA
	Evaluación del manejo de la información documentaria de I.E y de aula	Autoevaluación del desempeño Actividad vivencial con docentes Reflexiones y conclusiones.	Cuartillas Hoja de auto observación		Experto	1 HORA
	Propuesta para manejar la información documentaria	Puesta en común Reflexiones y conclusiones	Lista de cotejo Hojas de papel A4		Prof. Investigador	30

Anexo: Manejo de información documentaria

Consiste en el conocimiento y manejo en el tratamiento y conservación que se les da a los documentos, desde el principio de su ciclo de vida, es decir, la producción del mismo, hasta su eliminación o conservación permanente, todo esto siguiendo las diversas etapas que constituyen el ciclo de vida de los documentos, y por supuesto respetando el principio de orden original y el principio de procedencia.

Por otro lado se comenta que la gestión documental pretende abarcar desde la elaboración de los documentos hasta su servicio, pasando por su organización y descripción. Así mismo constituye una política de tratamiento de la información documentaria de la escuela, constituye tres partes: procedimiento, manejo e implementación del archivo y proceso.

1) Procedimiento

Las características o atributos que debe tener o poseer un servicio de calidad, a juicio de los autores, son: 1. Cortesía, cordialidad y amabilidad. El primer rasgo que debe tener un servicio de calidad es un trato atento, afectuoso y amable que inspire confianza en el usuario o cliente, para que éste se sienta a gusto con el servicio y lo anime a hacer un uso libre y tranquilo de los recursos documentales de la biblioteca o centro de información. 2. Conocimiento de las colecciones. El personal que brinda los servicios debe poseer un amplio conocimiento de las diferentes colecciones con los que apoya a sus usuarios.

Este amplio conocimiento le permitirá orientar a los lectores hacia los documentos que contienen la información que busca o para canalizarlo hacia instituciones afines con material documental del tema de interés. 3. Conocimiento de lenguajes documentales.

El conocimiento de la estructura de las listas de encabezamiento de materia es otro elemento que facilita el diseño de estrategias de búsqueda y

localización de la información en las bases de datos referenciales y de texto completo, tanto manual como automatizado.

Conocimiento disciplinar de la comunidad a la que se sirve. El interés por enterarse de las actividades a las que se dedican los miembros de la comunidad que se apoya, es otro ingrediente que fortalece la calidad del servicio, porque permite prever la selección y adquisición de los documentos que realmente puedan satisfacer su demanda. Es decir, la biblioteca con este conocimiento, siempre estará en disposición de ofrecer una información oportuna y actualizada.

Manejo de las tecnologías de información y comunicación. La tecnología de la automatización ha sido y es aplicada en todas las actividades humanas, así como también la de telecomunicación. Los servicios de información documental no son la excepción.

Por esta razón, el uso de estas tecnologías debe de estar presente para apoyar una mayor capacidad de almacenamiento, precisión, seguridad y velocidad de transmisión y transferencia, por lo que su manejo y uso constituye otro componente de calidad del servicio.

2) Manejo e implementación del archivo

Podemos decir entonces que, “La gestión documental abarca el ciclo de vida completo de los documentos, es decir, el tratamiento secuencial y coherente que se da a los documentos desde que se producen o reciben en las distintas unidades hasta el momento en que son eliminados o conservados, en función de su valor testimonial o histórico como fuente para el conocimiento de la trayectoria de la Universidad.” (Universidad de Málaga, 2006).

La calidad que deben tener los servicios de información documental, es necesario entender y comprender las funciones que la información tiene en la vida del hombre. Así, se tiene que la información funciona en el ámbito

académico (docencia, estudio e información) para: 1. Adquirir un conocimiento. Gracias a la información el hombre se apropia de una o más ideas para combatir de esta manera la ignorancia. 2. Corregir un conocimiento.

La información permite enmendar, reparar y subsanar una idea equivocada, con el propósito de mejorarla. Verificar un conocimiento. La información puede revisarse y es útil para probar la veracidad de una idea o concepto del que se duda y se tiene incertidumbre.

3) Procesos

Registro. Es la acción administrativa que consiste en anotar en forma permanente y sistemática según sea el caso los datos referidos al documento y trayectoria en estricto orden cronológico.

Tratamiento de la información. Esto se debe al hecho de que en la Organización de la Información, el tratamiento de la información comporta dos niveles: el de la forma: análisis descriptivo o bibliográfico y el tratamiento físico de la información.

Seguimiento. Es el proceso que se inicia cuando el documento ha sido dirigido al destinatario para su atención debiendo consistir en la previa, concurrente y posterior seguimiento del documento a fin de brindar una correcta y oportuna atención.

GUÍA DE ENCUESTA PARA VALORAR EL USO DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS

I. INSTITUCIÓN RESPONSABLE: Universidad Cesar Vallejo Jaén

Maestristas responsables:

- DULCE LUCERO CAPUÑAY SÁNCHEZ

II. PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo demostrar que la aplicación de un plan de estrategias participativas mejoran el liderazgo docente en la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” - Jaén. La información aquí recabada es para uso exclusivo de la investigación.

III. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del(a) profesor: _____
- 1.2. Ciclo a cargo: _____ Grado a cargo: _____ Sección: _____
- 1.3. Observador: _____
- 1.4. Fecha: _____ Duración: _____

IV. CRITERIOS DE OBSERVACIÓN

Ítems		Valoración		
		Siempre 2	A veces 1	Nunca 0
COMPRESIÓN SOCIAL	1. ¿Las estrategias participativas les ayuda a organizarse institucionalmente y en el aula para un mejor desempeño?	x		
	2. ¿El desarrollo de las estrategias participativas les prepara para proyectarse a la comunidad?	x		
	3. ¿El desarrollo de las estrategias participativas te ayudó a captar e involucrarte en las necesidades más urgentes de tu entorno de aula, escuela y comunidad?	x		

JORNADA DE INTERAPRENDIZAJE Nº 05

I. INFORMACION GENERAL:

- 1.1 Denominación : Descubriendo líderes
- 1.2 Organizador : Investigadora: DULCE LUCERO CAPUÑAY SANCHEZ
- 1.3 Participantes : Investigadores, director y docentes
- 1.4 Sede : Aula I.E “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, Duración : 3 Horas Fecha: 12/ 10/ 12

II. DESARROLLO DE LA JORNADA

OBJ	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	INDICADORES/ INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	DURACIÓN
Diseñar y aplicar un plan de estrategias participativas para desarrollar el liderazgo docente	Participación colectiva	Actividad vivencial con docente. Video: despilfarro de recursos	Docentes Dinámica	Lista de cotejo	Prof. investigador	30
	Líderes docentes	Trabajo en equipo. Estudio de casos Organizador gráfico	Textos informativos Plumones Papelote Cuartillas		Experto	1 HORA
	Evaluación del liderazgo docente en la I.E	Autoevaluación del desempeño Actividad vivencial con docentes Reflexiones y conclusiones.	Cuartillas Hoja de auto observación		Experto	1 HORA
	Propuesta para mejorar el liderazgo docente	Puesta en común Reflexiones y conclusiones	Lista de cotejo Hojas de papel A4		Prof. Investigador	30

Anexo: Líderes docentes

Expectativas de liderazgo

El liderazgo en las instituciones educativas, según Marcelo y Cojal (2002) influye como un factor dentro de la organización para la transformación y la gestión de las Instituciones Educativas. Para el buen funcionamiento de la institución educativa se exige algo más que dirigir; se necesita también una clara visión que estimule y genere grupos, alianzas, motivaciones y capacidades para actuar, un liderazgo que vincule los procesos relacionados con el aprendizaje y la motivación.

El liderazgo permite crear una nueva realidad deseada a partir de la comunicación de esa visión de futuro, orienta a los actores hacia ese escenario. A través de la visión, el liderazgo construye un mensaje que define la naturaleza de las cuestiones fundamentales. Convoca a construir la transformación trascendiendo las conductas y motivaciones utilitarias del hombre para acceder a su naturaleza altruista. Vuelve a plantearse el qué y el para qué, según la Guía de Gestión Educativa del MED (2004).

Entonces el papel del docente líder, implica el de gestor, que promueve la comunicación, motiva e inspira transformación y hace interactuar las acciones personales y las de los equipos. Asume el complejo desafío de convocar a participar en extensas redes de trabajo orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes.

Anexo: Descubriendo el liderazgo docente

Tipo de líder	Características de los docentes de la escuela	Los posibles Líderes
Líder organizador. Es aquel que establece relaciones jerárquicos y de responsabilidad. Se rodea de buenos		

colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tiene problemas la ayuda; es discreto por respeto a los demás.		
Líder organizador. Es aquel que establece relaciones jerárquicos y de responsabilidad. Se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tiene problemas la ayuda; es discreto por respeto a los demás.		
Líder Técnico. Conformado por profesionales técnicos y especialistas competentes, son objetivos y realistas dan más importancia a la parte técnica. Estos líderes son exigentes, buscan resultados y se rodean de colaboradores.		
Líder formativo. Es una nueva forma de liderazgo para desarrollo sostenible de la calidad de la educación en la organización escolar, recoge el legado histórico de los aportes de una nueva visión de liderazgo, especialmente del liderazgo sostenible, pedagógico y transformador que considera la realidad sociocultural para transformarla sobre bases éticas y morales, sustentada en los principios de la solidaridad y democracia escolar.		
Líder Asertivo. Tiene una gran capacidad de cambio y adaptación. Acepta y desafía sus limitaciones. Hace que las cosas sucedan no espera. Domina su neurosis. Se		

conquista y decide ser él mismo. Expresa adecuadamente sus limitaciones. Tiene capacidad de solicitar lo que desea. Lo caracteriza lograr en forma omnidireccional la intimidad.		
Líder proactivo. Este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas.		
Líder audaz. Este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.		
Líder emprendedor. Dirige a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados, tienen iniciativa y motivación: impulsa su gente hacia la consecución de los objetivos propuestos, establece las relaciones jerárquicas claras. No hace nada al azar, actúa con frialdad y realismo, combina la dureza y bondad; sabe ganarse el respeto de los demás, adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo.		

GUÍA DE ENCUESTA PARA VALORAR EL USO DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS

I. INSTITUCIÓN RESPONSABLE: Universidad Cesar Vallejo Jaén

Maestristas responsables:

- DULCE LUCERO CAPUÑAY SÁNCHEZ

II. PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo demostrar que la aplicación de un plan de estrategias participativas mejoran el liderazgo docente en la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” - Jaén. La información aquí recabada es para uso exclusivo de la investigación.

III. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del(a) profesor: _____
- 1.2. Ciclo a cargo: _____ Grado a cargo: _____ Sección: _____
- 1.3. Observador: _____
- 1.4. Fecha: _____ Duración: _____

IV. CRITERIOS DE OBSERVACIÓN

Ítems		Valoración		
		Siempre 2	A veces 1	Nunca 0
COMPENSIÓN SOCIAL	1. ¿Las estrategias participativas les ayuda a organizarse institucionalmente y en el aula para un mejor desempeño?	x		
	2. ¿El desarrollo de las estrategias participativas les prepara para proyectarse a la comunidad?	x		
	3. ¿El desarrollo de las estrategias participativas te ayudó a captar e involucrarte en las necesidades más urgentes de tu entorno de aula, escuela y comunidad?	x		

JORNADA DE INTERAPRENDIZAJE N° 06

I. INFORMACION GENERAL:

- 1.1 Denominación : Somos promotores sociales
- 1.2 Temas : Comprensión social
- 1.3 Participantes : Investigadores, director, docente y administrativos
- 1.4 Sede : Aula I.E “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, Duración : 3 Horas Fecha: 19/ 10/ 12

II. DESARROLLO DE LA JORNADA

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	INDICADORES/ INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	DURACIÓN
Desarrollar habilidades de planeación estratégica trabajando en equipo docente	Participación colectiva	Actividad vivencial con docente. Dinámica: Los niños marginados	Docentes Dinámica	Lista de cotejo	Prof. investigador	30
	Empatía hacia los más necesitados	Análisis de casos Grupo 1 y 2: Vida y acción de Mandela Grupo 3 y 4 : Vida y acción de Teresa de Calcuta Grupo 04: reflexiones y	Textos informativos Plumones Papelote Cuartillas		Experto	1 HORA

		conclusiones Trabajo en equipo: análisis documental				
	Evaluación del desarrollo de la comprensión social en la I.E	Autoevaluación del desempeño Preguntas y respuestas Reflexiones y conclusiones.	Cuartillas Hoja de auto observación		Experto	1 HORA
	Propuesta para mejorar la proyección a los niños necesitados y proyección a la comunidad	Puesta en común Elaboración de matiz de compromisos Proyecto hacia la comunidad	Matriz Lista de cotejo Hojas de papel A4 Cuartillas		Prof. Investigador	30

Anexo 01: Promoción social

Los procesos sociales han ido marcando pasos importantes y cambios visibles en toda la sociedad. La escuela como parte de ella no puede quedarse al margen de aquello si se concibe como una organización moderna, dinámica, democrática y participativa.

Consiste en captar las necesidades de desarrollo de los demás y ayudarles a potenciar sus capacidades. Las personas con esta competencia de carácter interpersonal: Saben reconocer y recompensar los puntos fuertes y logros de los demás e identifican las oportunidades de desarrollo que tienen todos y todas, asignan a los demás integrantes de los grupos trabajos que ponen a prueba y desarrollan las capacidades de sus compañeros, dan orientación y apoyo a los esfuerzos personales y colectivos. Correa de Molina (2008).

Las relaciones interpersonales

El docente como persona y como sujeto cercano a los demás debe propiciar un ambiente de respeto y confianza, respetar a sus alumnos como persona, generar auto conceptos positivos en nuestros alumnos, proponer evaluaciones sin tensiones respetando el ritmo y modo de aprendizaje de cada alumno, incentivar el compañerismo, la solidaridad la tolerancia y la cooperación y actuar como mediador de los conflictos en el aula sin demostrar favoritismo. Zárate (2011).

El docente debe fortalecer su dimensión personal, ello incluye considerar que el rol docente en la sociedad actual es, la de hacer hombres y preparar líderes, identificarse con la comunidad donde labora, siendo participe de sus proyectos y apoyo en la solución de los problemas que afronta, ser ejemplo de trabajo y perseverancia dentro de su comunidad, orientar, animar, prevenir, ayudar a los miembros de la comunidad, fomentar todo tipo de expresiones culturales, deportivas y recreativas que refuercen la identidad nacional y actuar como verdaderos agentes de cambio en la comunidad.

La acción comunitaria

La acción comunitaria implica alto nivel de participación, al respecto la participación es el componente clave de la gestión escolar. Melchor Duche (2001) señala que “la participación trata de dinamizar los procesos administrativos y pedagógicos. A partir de ello, las instituciones cobran vida y la comunidad se inserta en la escuela. La participación de los actores hasta la actualidad se ha venido manejando en el discurso; llevarla a la práctica como la provocadora de la acción, del dinamismo institucional, como resultado del trabajo conjunto y cooperativo de los actores, se ha vuelto problemático.

Por ello es necesario incorporar y recuperar los saberes de las familias de la comunidad educativa y de la cultura local del entorno y organizar y participar en charlas o eventos sobre educación sanitaria, seguridad vial, cuidado del medio ambiente integrando a padres, instituciones intermedias y autoridades locales. Pero no es fácil establecer esta trama relacional pues exige conocer el territorio que circunda la institución, participar en los eventos y proyectos que se imparten en la sociedad local, generar espacios de involucramiento progresivo e inclusivo.

GUÍA DE ENCUESTA PARA VALORAR EL USO DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS

I. INSTITUCIÓN RESPONSABLE: Universidad Cesar Vallejo Jaén

Maestristas responsables:

- DULCE LUCERO CAPUÑAY SÁNCHEZ

II. PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo demostrar que la aplicación de un plan de estrategias participativas mejoran el liderazgo docente en la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” - Jaén. La información aquí recabada es para uso exclusivo de la investigación.

III. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del(a) profesor: _____
- 1.2. Ciclo a cargo: _____ Grado a cargo: _____ Sección: _____
- 1.3. Observador: _____
- 1.4. Fecha: _____ Duración: _____

IV. CRITERIOS DE OBSERVACIÓN

Ítems		Valoración		
		Siempre 2	A veces 1	Nunca 0
COMPENSIÓN SOCIAL	1. ¿Las estrategias participativas les ayuda a organizarse institucionalmente y en el aula para un mejor desempeño?	x		
	2. ¿El desarrollo de las estrategias participativas les prepara para proyectarse a la comunidad?	x		
	3. ¿El desarrollo de las estrategias participativas te ayudó a captar e involucrarte en las necesidades más urgentes de tu entorno de aula, escuela y comunidad?	x		

JORNADA DE INTERAPRENDIZAJE Nº 07

I. INFORMACION GENERAL:

- 1.1 Denominación : Asumiendo roles tutoriales
- 1.2 Temas : Roles tutoriales toma de decisiones
- 1.3 Participantes : Investigadores, director, docente y administrativos
- 1.4 Sede : I.E “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, Duración : 3 Horas Fecha: 19/ 10/ 12

II. DESARROLLO DE LA JORNADA

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	INDICADORES/ INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	DURACIÓN
Desarrollar habilidades de planeación estratégica trabajando en equipo docente	Participación colectiva	Actividad vivencial con docente. Dinámica: La tela de araña	Dinámica Dialogo	Lista de cotejo	Prof. Investigador	30
	Los roles tutoriales del personal docente	Trabajo en equipo. Estudio de casos Organizador gráfico	Textos informativos Plumones Papelote Cuartillas		Prof. Investigador	1 HORA
	Análisis de los planes tutoriales de aula	Actividad vivencial con docentes Reflexiones y conclusiones.	Cuartillas		Prof. Investigador	1 HORA

		El árbol de problemas				
	Propuesta para mejorar los desempeños como tutores	Puesta en común Reflexiones y conclusiones	Lista de cotejo Hojas de papel A4		Prof. Investigador	30
	Estrategias para mejorar el plan tutorial institucional	Puesta en común Elaboración de matriz de compromisos Estrategias para la elaboración del plan tutorial: Comisiones, estructura, metodología	Matriz Lista de cotejo Hojas de papel A4 Cuartillas		Prof. Investigador	30

GUÍA DE ENCUESTA PARA VALORAR EL USO DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS

I. INSTITUCIÓN RESPONSABLE: Universidad Cesar Vallejo Jaén

Maestristas responsables:

- DULCE LUCERO CAPUÑAY SÁNCHEZ

II. PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo demostrar que la aplicación de un plan de estrategias participativas mejoran el liderazgo docente en la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” - Jaén. La información aquí recabada es para uso exclusivo de la investigación.

III. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del(a) profesor: _____
- 1.2. Ciclo a cargo: _____ Grado a cargo: _____ Sección: _____
- 1.3. Observador: _____
- 1.4. Fecha: _____ Duración: _____

IV. CRITERIOS DE OBSERVACIÓN

Ítems		Valoración		
		Siempre 2	A veces 1	Nunca 0
COMPENSIÓN SOCIAL	1. ¿Las estrategias participativas les ayuda a organizarse institucionalmente y en el aula para un mejor desempeño?	x		
	2. ¿El desarrollo de las estrategias participativas les prepara para proyectarse a la comunidad?	x		
	3. ¿El desarrollo de las estrategias participativas te ayudó a captar e involucrarte en las necesidades más urgentes de tu entorno de aula, escuela y comunidad?	x		

JORNADA DE INTERAPRENDIZAJE Nº 08

I. INFORMACION GENERAL:

- 1.1 Denominación : La asamblea de docentes
- 1.2 Organizador : Investigadora: DULCE LUCERO CAPUÑAY SÁNCHEZ
- 1.3 Participantes : Investigadores, director y docentes
- 1.4 Sede : Aula I.E “Augusto Salazar Bondy” - Jaén, 2016 Duración : 3 Horas Fecha: 13/ 11/ 12

II. DESARROLLO DE LA JORNADA

OBJ	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	RECURSOS	INDICADORES/ INSTRUMENTOS	RESPONSABLE	DURACIÓN
Diseñar y aplicar un plan de estrategias participativas para desarrollar el liderazgo docente	Participación colectiva	Actividad vivencial con docente. Dinámica: Los comuneros	Docentes Dinámica	Lista de cotejo	Prof. investigador	30
	La asamblea	Trabajo en equipo. Estudio de casos Organizador gráfico	Textos informativos Plumones Papelote Cuartillas		Prof. investigador	1 HORA
	Evaluación de la comunicación entre actores	Autoevaluación del desempeño Actividad vivencial con docentes Reflexiones y conclusiones.	Cuartillas Hoja de auto observación		Prof. investigador	1 HORA
	Propuesta para mejorar la redacción de los documentos	Puesta en común Reflexiones y conclusiones	Lista de cotejo Hojas de papel A4		Prof. Investigador	30

GUÍA DE ENCUESTA PARA VALORAR EL USO DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS

I. INSTITUCIÓN RESPONSABLE: Universidad Cesar Vallejo Jaén

Maestristas responsables:

- DULCE LUCERO CAPUÑAY SÁNCHEZ

II. PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo demostrar que la aplicación de un plan de estrategias participativas mejoran el liderazgo docente en la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy” - Jaén. La información aquí recabada es para uso exclusivo de la investigación.

III. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del(a) profesor: _____
- 1.2. Ciclo a cargo: _____ Grado a cargo: _____ Sección: _____
- 1.3. Observador: _____
- 1.4. Fecha: _____ Duración: _____

IV. CRITERIOS DE OBSERVACIÓN

Ítems		Valoración		
		Siempre 2	A veces 1	Nunca 0
COMPENSIÓN SOCIAL	1. ¿Las estrategias participativas les ayuda a organizarse institucionalmente y en el aula para un mejor desempeño?	x		
	2. ¿El desarrollo de las estrategias participativas les prepara para proyectarse a la comunidad?	x		
	3. ¿El desarrollo de las estrategias participativas te ayudó a captar e involucrarte en las necesidades más urgentes de tu entorno de aula, escuela y comunidad?	x		

IX. REFERENCIAS

- Alfonso, A. (2001). *La excelencia gerencial en educación*. Lima: Derrama Magisterial.
- Ander-egg, E. (1997). *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires: Magisterio
- Antúñez, S. (1997). *Claves para la organización de centros escolares*. España: Horsori.
- Arévalo, E. (2011). *Clima escolar y niveles de interacción social; en estudiantes de secundarios del Colegio Claretiano*. Trujillo
- Arévalo, O. y Pérez S. (2000). *Demandas sociales y educativas que exige la diversificación curricular en el área de ciencias sociales*. Biblioteca V.A.B. Jaén.
- Arias, O. (2007). *No hay desarrollo sin planificación*. La Nación. Perú
- Assael, J. y Neumann, E. (1991). *Clima emocional de aula*. Programa Interdisciplinario de Investigación en Educación. Santiago de Chile
- Avellaneda, G. (2012). *Aplicación de un plan tutorial para desarrollar capacidades de liderazgo en los estudiantes de la I.E Dos de Mayo de 1866*. Jaén, Perú.
- Badillo, M. y Rueda, M. (Ed.) (2005). *El director como líder en la gestión educativa y el desafío para elevar la calidad de la educación básica*. En Congreso Nacional de Investigación Educativa. Memoria. México: COMIE.
- Ball, Stephen (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. México: Paidós.
- Bolívar, A. (2009). *Una dirección para el aprendizaje*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Chile: REICE.
- Bravo, C., Alminagorta, D., Cajavilca, J y Cornejo, A. (2006). *Seminario de Didáctica General*. Lima: San Marcos.
- Bravo, M. y Verdugo, S. (2007). *Gestión escolar y éxito académico en condiciones de pobreza*. Chile: REICE.
- Calero, M. (1998). *Hacia la excelencia de la educación*. Lima: San Marcos.

- Campos, I. (2007). Tesis: *Propuesta de estrategias para la participación social en el mejoramiento de la gestión institucional en la institución educativa Jaén de Bracamoros, de la Ciudad de Jaén-2006*. Universidad Cesar Vallejo-Trujillo.
- Candela R. (2008). *Teoría de las Competencias*. Lima, Perú. Consultado (12/08/12), recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/teoria-competencias/teoria-competencias>.
- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría general de la administración*. México DF: Mc Graw Hill.
- Chuquimango, C. (2008). *Influencia de la Gestión del Director en el desarrollo del clima institucional de las instituciones educativas del nivel secundario de la zona urbana del distrito de Chota*. Cajamarca.
- Contreras, B. (2005). Micropolítica escolar: *Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*. (Tesis de Maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/125/CONTRERAS_PAREDES_BLANCA_MICROPOLITICA_ESCOLAR.pdf?sequence=1
- Contreras, B. (2005). *Micropolítica escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Estudio de caso en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte*. (Tesis de Maestría) Pontificia universidad Católica del Perú. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/125/CONTRERAS_PAREDES_BLANCA_MICROPOLITICA_ESCOLAR.pdf?sequence=1
- Cortés, V. (2006). *Estudio de los Valores de Liderazgo y Responsabilidad Social de Alumnos que participan en grupos estudiantiles en la Universidad de Toronto*. Canadá.
- Díaz, E. y Vela, Z. (2011). *Estrategias socio afectivas de aprendizaje para mejorar el rendimiento académico del área de comunicación en los estudiantes del tercer y cuarto grado de primaria de la institución educativa N° 16131 de Mangaypa – Jaén*. Cajamarca, Perú.

- Díaz, M. (2011). *Propuesta del plan estratégico de gestión colaborativa y participativa Laborando Juntos´ para mejorar la gestión educativa en la institución educativa N° 16228 de Bagua Grande*, 2010. Amazonas
- Duche, M. (2001). *Los procesos de gestión administrativa y pedagógica*. Cochabamba, Bolivia.
- Duchi, M., & Andrade, B. (2001). *Los procesos de gestión administrativa y pedagógica del núcleo "Nataniel Aguirre" de Colomi, COCHABAMBA-BOLIVIA: hacia una perspectiva de redes de eib en suscal cañar-ecuador*. (Tesis de Maestría) Universidad Mayor de San Simón. Obtenido de http://bvirtual.proeibandes.org/bvirtual/docs/tesis/proeib/Tesis_Andrade_y_Melchor.pdf
- Estados Unidos de México. (2010). *Programa Escuelas de Calidad*. México. Obtenido de <http://www.sepyc.gob.mx/documentacion/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa%20Estrat%C3%A9gica.pdf>
- Fernández, J. (2008). *Inteligencia Emocional La Otra Inteligencia*. Obtenido de slideshare.net: <http://www.slideshare.net/jcfdezmx5/inteligencia-emocional-la-otra-inteligencia>
- Fuentes, S. (2005). *Comunicación: eje estratégico para la gestión del cambio educativo*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C: Colombia
- Garay, S. (2008). *Modelo de liderazgo para una dirección efectiva*. En O. Maureira (Ed.), *Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo* (pp. 135-184). Santiago: Ediciones UCSH
- García, A. (2010). *Estudio sobre la asertividad y las habilidades sociales en el alumnado de Educación Social*, en la Universidad de Huelva.
- García, R. y Poyato F. (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada*. California, Estados Unidos. T E S I S.
- Gutiérrez, Y. (2010). *Aplicación de juegos para lograr el aprendizaje significativo del área matemática de los educandos del 3° GRADO "A" de educación*

primaria de la I.E. N° 40052 “El Peruano Del Milenio Almirante Miguel Graú” 2009. (Tesis de pregrado) Instituto Superior Pedagógico Privado “San Marcos”. Obtenido de <http://www.slideshare.net/digete/tesis-de-lina>

Habermas, J. (1984) *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Cátedra. Madrid. 1997.

Hellriegel, D. (2005). *Administración*. México. DF.: Internacional Thomson Editores.

Hord, A. y Marfán J. (2010). *Relación entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación En Chile*.

Horn, A., & Marfán, J. (2014). *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar*. Obtenido de [es.slideshare.net: http://es.slideshare.net/gonzalotesparza/relacion-entre-liderazgo-educativo-y-desempeo-escolar](http://es.slideshare.net/gonzalotesparza/relacion-entre-liderazgo-educativo-y-desempeo-escolar)

Robledo J., Almario F. (2000). *La gestión de oportunidades de innovación en instituciones de educación superior: Nuevos horizontes de aprendizaje colaborativo*. Consultado (12/09/12). Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a00v21n02/71002102.html>

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it is and how it influences pupil learning*. UK: National College for School Leadership.

Leithwood, K., Harris, A., y Hopkins, D. (2008). *Seven strong claims about successful school leadership*. School Leadership and Management

Longo, F. (2004). *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Paidós.

Macchiarola, V. (2016). *Enfoques de planeamiento y racionalidad de la acción*. Obtenido de [unrc.edu.ar: http://www.unrc.edu.ar/publicar/cde/Macchiarola.htm](http://www.unrc.edu.ar/publicar/cde/Macchiarola.htm)

Majluf, N. y Hurtado, J. M. (2008). *Hacia una mejor gestión en los colegios. Influencia de la cultura escolar sobre la educación*. Santiago: Andros Impresores.

Marcelo, W. y Cojal, B. (2002). *Gestión educativa*. Lambayeque: FACHSE

- Mata, S. (2013). *Manejo de conflictos*. Obtenido de samanthamata79.blogspot: <http://samanthamata79.blogspot.pe/>
- Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno*. Fundación Altadir. Caracas.
- Mendoza, R. (2007). *Las habilidades sociales de los alumnos de la I.E Artemio Requena del distrito de Catacaos*. Piura.
- MINEDU. (2009). *Clima Institucional*. Lima. Obtenido de <https://es.scribd.com/presentation/14008683/CLIMA-INST>
- Ministerio de Educación (2009). *Diseño Curricular Básico*. Lima, Perú: DINESST. Autor.
- Munch, L. (2002). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. México DF: Trillas.
- Namo, G. (1998). *Satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje*. México: SEP
- Ossorio, A. (2002). *Planeamiento Estratégico*. Obtenido de http://www.bnm.me.gov.ar/redes_federales/bera/encuentros/nacionales/2008_ref/docs/cecilia_corda2.pdf
- Pérez, J. J. (2010). *Administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la Escuela Normal Mixta Pedro Nubio*.
- Pérez, M. (2007). *Democracia y Educación: Una reflexión a partir del significado que le otorgan los alumnos a su participación en el Consejo Escolar y en las "organizaciones estudiantiles"*. Santiago, Chile.
- Ponce, R. (2008). *El liderazgo y su relación con el rendimiento académico*. (Tesis de Maestría) Universidad del Bio Bio. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/314099200/Lidrrazgo-y-Su-Relacion-Con-El-Rendimiento-Escolar>
- Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice*. Disponible en. <http://www.oecd.org/dataoecd/32/12/44374889.pdf>

- Pozner, P. (1997). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Argentina: AIQUE.
- Prieto, M. (s.f.). *Educación para la democracia en las escuelas: un desafío pendiente*. Obtenido de <http://rieoei.org/deloslectores/497Prieto.pdf>
- Puga, L. (2008). *Relaciones interpersonales en un grupo de niños que reciben castigo físico y emocional*. Lima.
- Ramírez, M. (2006). *Relación entre el desempeño didáctico del docente y la capacitación del egresado para elaborar la tesis de grado en la Maestría de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Lima: "UNMSM"
- Rincón, J. (2005). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle del Chumbao en la provincia de Andahuaylas. Año 2005*. Lima: "UNMSM".
- Robinson, V. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. ACE
- Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying what*
- RODRIGUEZ Edith. (2006). *Percepción de los estudiantes de enfermería sobre los estilos de liderazgo de los docentes del departamento académico de enfermería de la "UNMSM"*. Lima: "UNMSM".
- Rojas, R. (2010). *Representaciones sociales de roles, competencias y liderazgo gerencial en directivos-docentes de instituciones educativas estatales de educación básica y media vocacional de la ciudad de San José de Cúcuta, Colombia*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio". Venezuela.
- Romero, M. (2010). *Modelos de gestión por competencias: Una oportunidad para la calidad en los servicios públicos*.
- Sampieri, R., Collado, F. y Lucio, B. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

- Sánchez C. y Reyes C. (1996). *Metodología y Diseño en la Investigación Científica*. Perú, Editorial Mantaro.
- Sánchez, M. (2009). *Bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones de educación superior estatales de ciencias económicas*.
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficacia en la educación primaria. El caso de Chile. Tesis doctoral, Depto. Economía de la Empresa. Universitat Autònoma de Barcelona*. Disponible en: http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0621106-000957//cptj1de1.pdf
- Torres, M. (2011). *Gestión, liderazgo y valores del colegio experimental paltas, de la ciudad de catacocha, durante el año 2010-2011*. (Tesis de Maestría) Universidad Técnica Particular de Loja. Obtenido de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6758/1/TESIS%20%20PARA%20PRESENTAR%20UTPL%20Sor%20Magdalena.pdf>
- Tovar, F. G (2005). *La gestión por competencias: fortalezas, debilidades y paradojas*. Barcelona, España.
- UNESCO. (2004). *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. San Juan de Puerto Rico: CEPAL
- Uribe, M. (2005). *Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: una clave ineludible en la mejora escolar*. Chile.
- Valdivia, E. (2003). *Liderazgo y gestión en los centros de educación técnica*. Lima: Cartolan EIRL
- Vázquez, E. (2010). *Modelo de gestión educativa estratégica*. Impreso en México. 2da Edición. México.
- Waters, J. T., Marzano, R. J., & McNulty, B. A. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning.
- Weinstein, J. (2009). *Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena*. Estudios Sociales

Works and why. Best Evidence Synthesis Iteration. New Zeland: Ministry of Education.

Zárate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. (Tesis de Maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/Zarate_rd.pdf

Anexo 01

ESCALA VALORATIVA DEL LIDERAZGO DOCENTE

I. INSTITUCIÓN RESPONSABLE: Universidad Cesar Vallejo Jaén

Maestros responsables:

- CAPUÑAY SÁNCHEZ DULCE LUCERO

II. DATOS GENERALES

1.1. I.E.: _____ Lugar: _____

1.1. Ciclo: _____ Grado: Sección: _____

1.3. Investigador: _____

1.4. Fecha: _____ Duración: _____

III. INDICACIONES:

Lee cuidadosamente cada pregunta y marca en la columna de la derecha el número que corresponda de acuerdo a la siguiente escala.

Cuestionario	Opciones de respuesta				
	<i>Nunca</i> 0	<i>Casi nunca</i> 1	<i>Ocasional mente</i> 2	<i>Casi siempre</i> 3	<i>Siempre</i> 4
1. ¿Sientes que los docentes se tratan con amabilidad?					
2. ¿El docente mantiene un trato atento, afectuoso y amable que inspire confianza tanto a los estudiantes como a los padres de familia?					
3. ¿El docente cuando actúa es consciente de su existencia?					
4. ¿El docente desarrolla la autoestima personal del estudiante?					

5. ¿Los docentes actúan respetando las diferencias personales y colectivas?					
6. ¿El docente reconoce las conductas valiosas y actitudes positivas de quienes comparten responsabilidades de la I.E y aula?					
7. ¿Los docentes median positivamente en la solución de conflictos?					
8. ¿Los docentes escuchan a los estudiantes antes de tomar decisiones?					
9. ¿El docente propicia un adecuado clima de trabajo, basado en el respeto, la comunicación, solidaridad y responsabilidad?					
10. ¿Los docentes asumen decisiones y responsabilidades compartidas?					
11. ¿El docente delega autoridad y responsabilidades a los estudiantes?					
12. ¿El docente promueve espacios variados para la participación de los estudiantes?					
13. ¿El docente usa estrategias variadas para atender necesidades, intereses y requerimientos de los estudiantes?					
14. ¿El docente se muestra abierto y flexible a las nuevas ideas que genere innovación en la institución educativa?					
15. ¿El docente muestra conocimiento y manejo en el tratamiento y conservación de la documentación y archivo de aula?					
16. ¿El docente usa racionalmente los recursos de acuerdo a necesidades de aprendizaje de los estudiantes?					
17. ¿El docente muestra buen manejo de la diversificación y construcción curricular?					
18. ¿El docente planifica e implementa adecuadamente los procesos pedagógicos cuando enseña?					
19. ¿El docente forma parte en la gestión de la institución educativa?					
20. ¿El docente ha desarrollado la capacidad de articular y gestionar los recursos materiales, educativos y económicos para lograr las metas de aula?					

¡Gracias por tu respuesta!

Anexo 02

FICHA TÉCNICA

DE LA ESCALA VALORATIVA DEL LIDERAZGO DOCENTE

1. Nombre del instrumento:

Cuestionario de escala valorativa de lickert para evaluar el liderazgo docente en la I.E “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016.

2. Autores del instrumento.

- CAPUÑAY SANCHEZ DULCE LUCERO

3. Objetivo instrumento.

Evaluar el liderazgo docente en la I.E “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016.

4. Usuarios.

16 docentes, de la en la I.E “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016..

5. Modo de aplicación.

- El presente instrumento de evaluación estuvo estructurado en 20 ítems, (06 preguntas para cada dimensión Relaciones interpersonales, Ejercicio democrático y Desempeño profesional. Para cada una de ellas correspondió tres dimensiones.
- Los docentes investigadores, constataron, el cuestionario debidamente llenado, desarrollada por cada uno de los docentes o grupo de estudio, consignando los datos requeridos de acuerdo a las indicaciones para el desarrollo de dicho instrumento de evaluación.
- Su aplicación tuvo como duración de tiempo libre de acuerdo a la reflexión de cada docente, y los materiales que utilizaron fueron. 1 bolígrafo, 1 lápiz; y, 1 hoja adicional en blanco por experto.

6. Estructura del instrumento

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	Ítems
Liderazgo docente (V.D)	Relaciones interpersonales	Buen trato con los demás	Item 1 y 2
		Actitud asertiva	Item 3 y 4

		Interactúa en la diversidad	Item 5 y 6
	Ejercicio democrático	Buen manejo de conflicto	Item 7, 8 y 9
		Se comparte autoridad	Item 10, y 11
		Flexibilidad para atender la diversidad	Item 12, 13 y 14
	Desempeño profesional	Buen manejo de recursos	Item 15 y 16
		Conocimiento de procesos curriculares	Item 17, 18
		Autonomía de gestión	Item 19, 20

7. Escala valorativa de evaluación

7.1 Escala general

Niveles	ESCALA VALORATIVA-BAREMO	
ESCALA DE RESPUESTA (Recolección de información)	ESCALA CUALITATIVA O JERARQUICA	CALIFICATIVO CUANTITATIVO(Puntajes)
Nunca(0)	Muy malo	[00 – 16 puntos]
Casi nunca(1)	Malo	[17 – 32 puntos]
Ocasionalmente(2)	Regular	[33– 48 puntos]
Casi siempre(3)	Bueno	[49 – 64 puntos]
Siempre(4)	Muy bueno	[65 – 80 puntos]

7.2 Escala específica

ESCALA DE VALORACIÓN		Variable dependiente: Liderazgo docente”		
		Relaciones interpersonales	Ejercicio democrático	Desempeño profesional
Muy malo	Nunca	[00 – 05 puntos]	[00 – 06 puntos]	[00 – 05 puntos]
Malo	Casi nunca	[06– 10 puntos]	[07– 11 puntos]	[06– 10 puntos]
Regular	Ocasionalmente	[11–15 puntos]	[12–16 puntos]	[11–15 puntos]

Bueno	Casi siempre	[16– 20 puntos]	[17 - 21 puntos]	[16– 20 puntos]
Muy bueno	Siempre	[21- 24 puntos]	[22 - 28 puntos]	[21- 24 puntos]

Anexo 03

GUÍA DE ENCUESTA PARA VALORAR EL PLAN DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS

DATOS GENERALES

1.1. Nombre de la Institución Educativa: _____

1.2. Lugar:_____ Calle:_____

1.3. Nombre del Director: _____

1.4. Encuestador:_____

1.5. Fecha:_____ Duración:_____

INDICACIONES: La presente encuesta es anónima y tiene como propósito valorar el uso del plan de estrategias participativas para desarrollar el liderazgo docente en la I.E “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016.

GUIÓN DE ENCUESTA:

Estimado docente:

Lee detenidamente cada pregunta, luego escribe en el paréntesis la letra X en la alternativa que estimes correcta.

- 1) ¿Durante el desarrollo de las estrategias participativas te integras fácilmente con docentes, directos y otros actores?

Siempre () A veces () Nunca ()

- 2) ¿Durante el desarrollo de las estrategias participativas cooperas mutuamente con tus colegas y demás actores?

Siempre () A veces () Nunca ()

- 3) ¿Logran la concertación y consensos cuando participan en las estrategias participativas?

Siempre () A veces () Nunca ()

- 4) ¿Cuándo desarrollan las estrategias participativas se promueve el constante dialogo entre los docentes y directivos participantes?

Siempre () A veces () Nunca ()

- 5) ¿Durante el desarrollo de las estrategias participativas se vivencias valores como la democracia, libre participación, respeto, igualdad de oportunidades, entre otros?

Siempre () A veces () Nunca ()

- 6) ¿Cuándo participan en las acciones de las estrategias participativas expresan sus afectos, sentimientos con espontaneidad y libertad?

Siempre () A veces () Nunca ()

- 7) ¿Las estrategias participativas les ayuda a organizarse institucionalmente y en el aula para un mejor desempeño?

Siempre () A veces () Nunca ()

- 8) ¿El desarrollo de las estrategias participativas les prepara para proyectarse a la comunidad?

Siempre () A veces () Nunca ()

- 9) ¿El desarrollo de las estrategias participativas te ayudo a captar y involucrarte en las necesidades más urgentes de tu entorno de aula, escuela y comunidad?

Siempre () A veces () Nunca ()

¡Muchas gracias!

Anexo 04

FICHA TÉCNICA

ENCUESTA PARA VALORAR EL PLAN DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS

1. Nombre del instrumento:

Encuesta para valorar el uso del plan de estrategias participativas para desarrollar el liderazgo docente en la I.E. “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016.

2. Autores del instrumento.

- CAPUÑAY SANCHEZ DULCE LUCERO

3. Objetivo instrumento.

Encuesta como propósito valorar el uso del plan de estrategias participativas para desarrollar el liderazgo docente en la I.E “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016.

4. Usuarios.

Expertos, que valoran el plan de estrategias participativas de la en la I.E “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016.

5. Modo de aplicación.

- El presente instrumento de evaluación estuvo estructurado en 09 ítems, (03 preguntas para cada dimensión: Participación colectiva, Comunicación empática, y Comprensión social. Para cada una de ellas correspondió tres dimensiones.
- Los docentes investigadores, constataron, la encuesta debidamente llenado, desarrollada por cada uno de los expertos, consignando los datos requeridos de acuerdo a las indicaciones para el desarrollo de dicho instrumento de evaluación.
- Su aplicación tuvo como duración de tiempo libre de acuerdo a la reflexión de cada experto, y los materiales que utilizaron fueron. 1 bolígrafo, 1 lápiz; y, 1 hoja adicional en blanco por experto.

6. Estructura del instrumento

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	Ítems
Plan de estrategias participativas (V.I)	Participación colectiva	▪ Desarrolla la integración de actores	Item01 Item02 Item03
		▪ Promueve la cooperación mutua	
		▪ Fortalece la concertación y consensos	
		▪ Promueve la actitud dialógica	

	Comunicación empática	▪ Desarrolla los valores democráticos	Item04
		▪ Facilita la expresión de afectos y sentimientos	Item05 Item06
	Comprensión social	▪ Ayuda a tomar conciencia organizacional	Item07
		▪ Promueve la sensibilidad colectiva	Item08
		▪ Ayuda a captar necesidades comunes	Item09

7. Escala valorativa de evaluación

7.1 Escala general.

Niveles	ESCALA VALORATIVA-BAREMO	
ESCALA DE RESPUESTA (Recolección de información)	ESCALA CUALITATIVA O JERARQUICA	CALIFICATIVO CUANTITATIVO(Puntajes)
Nunca(1)	Malo	[10 – 09 puntos]
A veces (2)	Regular	[10– 18 puntos]
Siempre(3)	Bueno	[19 – 27 puntos]

7.2 Escala específica.

ESCALA DE VALORACIÓN		Variable independiente: “Estrategias participativas”		
		Participación colectiva	Comunicación empática	Comprensión social
Malo	Nunca(1)	[00– 03 puntos]	[00– 03 puntos]	[00– 03 puntos]
Regular	A veces (2)	[04–06 puntos]	[04–06 puntos]	[04–06 puntos]
Bueno	Siempre(3)	[07– 09 puntos]	[07– 09 puntos]	[07– 09 puntos]

ANEXO 05

FICHAS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

A. PLAN DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS PARA INCENTIVAR EL LIDERAZGO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016.

B. AUTOR: Br. DULCE LUCERO CAPUÑAY SÁNCHEZ

C. INSTRUMENTO: CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL NIVEL DE LIDERAZGO DOCENTE

D. DATOS DEL EXPERTO:

NOMBRES Y APELLIDOS: Cintia Paola Jiménez Pérez

PROFESIÓN: PSICÓLOGA

GRADOS ACADÉMICOS: MAGISTER EN PROBLEMAS DE APRENDIZAJE E
INVESTIGACION CIENTIFICA

CENTRO DE LABORES: DEPARTAMENTO DE PSICÓLOGA DE LA UNIVERSIDAD CESAR
VALLEJO FILIAL CHICLAYO

E. OPINION DE APLICABILIDAD:

Que al haber observado los instrumentos considerado en la propuesta y guías de observación, además de hacer las recomendaciones pertinentes, se da por validado dicho instrumento para ser aplicados en el proyecto de tesis titulado: PLAN DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS PARA INCENTIVAR EL LIDERAZGO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016.

Por lo anterior se llegó a la siguiente conclusión final:

	deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Congruencia de estructura				X
Amplitud del contenido			X	
Coherencia con los objetivos				x
Claridad y precisión				X
Pertinencia				x

Chiclayo, 27 de Agosto del 2016

Psicóloga Mg. CINTIA PAOLA JIMENENZ PEREZ
 Colegiatura N° 20496
 DNI N° 16554638

**CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL NÍVEL DE
LIDERAZGO DOCENTE**

JUICIO DE EXPERTO

1. Título del Proyecto: : PLAN DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS PARA INCENTIVAR EL LIDERAZGO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “AUGUSTO SALAZAR BONDY” - JAÉN, 2016.

2.

Variable Independiente : Plan de Estratégias participativas

Variable Dependiente : Liderazgo docente

2. Experto : Dr. LUIS MONTENEGRO CAMACHO

3. Centro de Trabajo : Universidad César Vallejo – Chiclayo
Universidad Señor de Sipan

4. Grado Académico : MAESTRIA EN EDUCACIÓN – INVESTIGACIÓN Y
GESTIÓN EDUCATIVA
MAGISTER EN DOCENCIA UNIVERSITARIA E
INVESTIGACIÓN
DOCTOR EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

5. Autora : Br. DULCE LUCERO CAPUÑAY SÁNCHEZ

DIMENSIONES	INDICADORES	Bueno	Regular	Malo
Coherencia	1. El mensaje del texto es claro y entendible.	x		
	2. La idea principal de cada párrafo es explícita	x		
Cohesión	3. Los párrafos están cohesionados secuencialmente.	x		
	4. Utiliza los sustitutos para darle sentido al texto.	x		
Ortografía	5. Escribe su texto usando las palabras adecuadas: sinónimos, antónimos, parónimos, redes semánticos, etc.	x		

	6. Utiliza los signos de puntuación correctamente.		x	
Estética	7. Considera los márgenes de su texto.		X	
	8. Escribe teniendo en cuenta la silueta del texto	x		

Observaciones	Sugerencias
Mejorar los signos de puntuación y poder mejo la expresión Y los márgenes	Programa de acuerdo a sus dimensiones

OBSERVACION: Visto y analizado el instrumento de investigación podemos afirmar que cumple con los requisitos indicados en el proceso de investigación para que sea aplicado a las realidad determinada en el proyecto de investigación.

Por lo tanto damos fe de la conformidad de la elaboración de dicho instrumento de acuerdos a las variables de estudio y la operacionalización de las variables.

SUGERNCIA: Mejorar la redacción gramatical sobre todo en lo que es signos de puntuación. El programa mejorarlo

Chiclayo, 30 de Setiembre del 2016

Dr. Luís Montenegro Camacho

D. N.I. N° 16452833

ANEXO 06

AUTORIZACIÓN



INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA
DE PRIMARIA Y SECUNDARIA DE MENORES
"AUGUSTO SALAZAR BONDY"
Jr. Zarumilla N° 1403 - Jaén

AUTORIZACIÓN

La Dirección de la Institución Educativa Privada Augusto Salazar Bondy, autoriza a la Lic. Dulce Lucero Capuñay Sánchez, identificada con DNI N° 43247082, a realizar su proyecto de investigación titulado: **PLAN DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS PARA INCENTIVAR EL LIDERAZGO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "AUGUSTO SALAZAR BONDY" - JAÉN, 2016** y brindar todas las facilidades que su investigación amerite en nuestra casa de estudios.

Jaén, Octubre del 2016.




PROF. Ana Jannet Delgado Díaz
Directora

ANEXO 07
CONSTANCIA




INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA
DE PRIMARIA Y SECUNDARIA DE MENORES
"AUGUSTO SALAZAR BONDY"
Jr. Zarumilla N° 1403 - Jaén

CONSTANCIA

La Dirección de la Institución Educativa Privada Augusto Salazar Bondy, hace constatar que la Lic. Dulce Lucero Capuñay Sánchez, identificada con DNI N° 43247082, aplicó sus instrumentos que utilizaría para desarrollar su proyecto de investigación titulado: **PLAN DE ESTRATEGIAS PARTICIPATIVAS PARA INCENTIVAR EL LIDERAZGO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "AUGUSTO SALAZAR BONDY" – JAÉN 2016**, en nuestra casa de estudios.

Jaén, Diciembre del 2016.





Ana Jannet Delgado Díaz
Directora